

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL  
LOGRO DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE  
LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN VALENCIA  
ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE, C.A.**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO  
DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA  
DEL SOFTWARE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE,  
C.A.**

**Autor:** Ing. Mansilla Guillermo

Campus Bárbula, Septiembre de 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCIÓN GERENCIA**  
**CAMPUS BÁRBULA**



**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO  
DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA  
DEL SOFTWARE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE,  
C.A.**

Autor:  
Ing. Guillermo Mansilla  
Tutor de Contenido:  
Msc. Aurelio Rodríguez  
Asesor Metodológico:  
Msc. Aurelio Rodríguez

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en Administración de  
Empresas, Mención: Gerencia.

Campus Bárbula, Septiembre de 2012.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCION GERENCIA**



**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

**Autor:** Ing. Guillermo Mansilla

**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE  
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE, C.A.**

Aprobado en el Área de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, por el tutor de Metodológico y de Contenido, para optar al Título de Magister en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

---

**Msc. Aurélio Rodríguez**

**C.I.:7.019.572**

Campus Bárbula, Septiembre de 2012



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCION GERENCIA**



**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE  
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE, C.A.**

**Autor:** Ing. Guillermo Mansilla.

**Tutor:** Aurélio Rodríguez.

**Fecha:** Marzo, 2012.

**RESUMEN**

La investigación se realizó con el propósito de generar una propuesta de gestión estratégica en las pyme de la industria del software UNOVE C.A., en valencia estado Carabobo dada la rápida expansión y nuevos horizontes que presenta dicha industria. El tipo de investigación se enmarca dentro de un proyecto factible de nivel descriptivo con un enfoque cualitativo. Como población y muestra se tomó a la empresa caso estudio UNOVE, C.A. La información se obtuvo a través de una entrevista abierta basada en un guión previamente validado por expertos en el área de estudio. A partir de dicha información se tomaron principios gerenciales presentados por varios autores reconocidos junto con la experiencia propia del investigador con la finalidad de generar la propuesta de gestión con un enfoque contextualizado dentro de la región en estudio. Dentro de los resultados de la investigación se pudo conocer que la empresa caso estudio como tal muestra esfuerzos no tan notables para hacer frente a las nuevas tendencias que rigen el mercado como tal, sin embargo, se dan a conocer un número importante de oportunidades bastante atractivas que pueden ser aprovechadas por la compañía, esto debido a las necesidades en aumento en materia de servicios de tecnología de información y comunicaciones por parte de diversas empresas en todas las industrias.

**Palabras Claves:** Competitividad, Gestión Estratégica, Planificación Estratégica.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**DIRECCION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**MENCION GERENCIA**



**PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE  
COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE  
EN VALENCIA ESTADO CARABOBO. CASO: UNOVE C.A.**

**Autor:** Ing. Guillermo Mansilla.

**Tutor:** Aurélio Rodríguez.

**Fecha:** Marzo, 2012.

**ABSTRACT**

The research was conducted in order to generate a proposal for strategic management in UNOVE, C.A., which is in the software industry in Valencia, Carabobo state, given the rapid expansion, and new horizons that the industry has. The research is part of a feasible project level with a descriptive and qualitative approach. Statistically speaking, the population and sample was formed by the company itself. The information was obtained through an open interview based on a designed script, which was previously validated by experts in the area of research. Based on the information, management principles presented by various recognized authors were gathered and coupled with the experience of the researcher to generate the management proposal with a contextualized approach inside the area of research. Among the results of this research, it was learned that the company itself shows insignificant efforts to face the new tendencies that are now ruling the market, however, an important number of very attractive opportunities reveal themselves to be taken by these businesses. This fact is due to the growing needs in the field of Information Technology services and communications by various companies in all industries.

**Keywords:** Competitiveness, Strategic Management, Strategic Planning.

## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Resumen	v
Índice de Cuadros	viii
Índice de Figuras	ix
Introducción	xi
<b>CAPITULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema	13
Formulación del Problema	21
Objetivos de la Investigación	21
Justificación e Importancia de la Investigación	22
<b>CAPITULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO O REFERENCIAL</b>	
Antecedentes	25
Bases Teóricas	28
Definición de Términos Básicos	45
<b>CAPITULO III</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Tipo de Investigación	46
Nivel de la Investigación	47
Población y Muestra	47
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	49
Validez del Instrumento	52
Análisis de los datos	53
Presentación de los datos	53
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
Presentación de los resultados	55
Análisis de la situación actual en la empresa caso estudio	55
Análisis de la situación actual de las pymes en la industria del software.	60
Análisis de las nuevas tendencias y necesidades en el mercado estudio	64

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

Introducción	72
Objetivos	73
Factibilidad	73
Factibilidad Económica	74
Factibilidad Humana	74
Factibilidad Técnica	74
Plan de Acción	75
Fase I: Establecimiento de las Bases del Direccionamiento Estratégico	75
Fase II: Diagnóstico Estratégico	82
Fase III: Formulación y Ejecución Estratégica	88
Fase IV: Medición de Resultados	95
Conclusiones	97
Recomendaciones	97

<b>CONCLUSIONES</b>	99
---------------------	----

<b>RECOMENDACIONES</b>	101
------------------------	-----

<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	102
-----------------------------------	-----

<b>ANEXOS</b>	105
---------------	-----



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Cantidad de seguidores en la red social Twitter para algunas de las principales empresas en Venezuela	69
2. Marcas con más fanáticos en Facebook	70
3. Análisis DOFA de UNOVE, C.A.	87
4. Matriz de proyectos estratégicos y objetivos a cumplir	89
5. Proyecto Estratégico: Agenciar nuevas oficinas para la empresa	89
6. Proyecto Estratégico: Instaurar nuevos departamentos corporativos	90
7. Proyecto Estratégico: Elaboración y Ejecución de Plan de Mercado	91
8. Proyecto Estratégico: Ampliar el portafolio de productos y servicios	92
9. Proyecto Estratégico: Minimizar el número de reportes de fallos en el código fuente de las aplicaciones desarrolladas	93
10. Auditoría Estratégica	96

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA No.</b>	<b>Pág.</b>
1. Portal trabajofreelance.com	67
2. Página Web Odesk.com	68

## INTRODUCCIÓN

La competitividad es un componente básico que determina la existencia y rentabilidad de una empresa, cada industria según su naturaleza y contexto se apegará a ciertas tendencias estratégicas abordando enfoques cualitativos, cuantitativos o ambos.

La industria del software se caracteriza por los constantes cambios a los que debe someterse según las tendencias que rijan en ese momento a los mercados que atiende. Básicamente es una regla para la gerencia de la empresa el saber acoplarse a dichos cambios y responder oportunamente haciendo los ajustes pertinentes a la organización.

Diversos investigadores han hecho mención a la informalidad gerencial que existen en las PYMES en Venezuela, la industria del software en el estado Carabobo no escapa de ello. A esto se le debe sumar viejos hábitos y estrategias de parte de gerentes que mantienen un enfoque clásico y son reacios a los cambios que exigen los tiempos que se viven hoy en día.

En toda sociedad de libre competencia siempre existen necesidades que generalmente son aprovechadas por las empresas para ofrecer las respectivas soluciones a sus clientes, hoy día, dada la velocidad con que avanza el campo de tecnologías de información y comunicaciones, son más y más las soluciones necesarias para los consumidores de tecnología.

No basta simplemente ofrecer una serie de soluciones, sino que debe existir dentro de las empresas los respectivos planes a corto, mediano y largo plazo que permitan brindar la mayor satisfacción al cliente al menor costo posible y hacer que la compañía sea viable en el tiempo.

Es por ello que la presente investigación busca abordar este tema aportando una propuesta de gestión estratégica para el logro de competitividad en dicha industria. La investigación se organiza según el esquema propuesto por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Área de Estudios de Postgrado, la cual plantea que el trabajo de investigación sea dividido en capítulos, en este caso puntual se establecen cinco capítulos los cuales son explicados a continuación.

En el Capítulo I se desarrollaron los aspectos relacionados con el estudio del problema, es decir, planteamiento, formulación, sistematización y justificación. En el Capítulo II, se desarrollaron los aspectos relacionados con el marco teórico en el que se describen los antecedentes que se usaron como referencia del presente proceso investigativo. Así mismo también se describen las bases teóricas relacionadas a la competitividad y a la planificación estratégica.

En el Capítulo III, se desarrolla el marco metodológico donde se determinó el tipo de investigación desarrollada, siendo ésta del tipo proyecto factible de nivel descriptivo enmarcado dentro de un enfoque cualitativo.

En el Capítulo IV, se presentan los análisis y resultados de todos los objetivos planteados en la investigación, incluyendo la propuesta de gestión estratégica como tal, dicha propuesta está basada en un sólido estudio de las bases teóricas al mismo tiempo que incorpora la experiencia profesional del autor del presente trabajo de investigación.

Por último, se presentan las respectivas conclusiones resultantes del trabajo de investigación, así como también una serie de recomendaciones destinadas tanto a nivel empresarial así como a nivel académico para abordar el problema planteado en el presente trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **Planteamiento Del Problema.**

Este capítulo se organiza en dos secciones, por una parte se tiene el análisis de los antecedentes de la problemática en estudio y por otra la descripción del problema como tal.

En la primera sección, se hace un recorrido por la historia de los hechos que han sido responsables de la situación actual de la industria del software a nivel mundial, este análisis es necesario para entender la realidad del comportamiento de dicha industria en nuestro país hoy en día. Una vez culminado dicho análisis se hace la descripción del problema como tal en un contexto más regional, dicho análisis define la razón de ser de la presente investigación.

#### **Antecedentes.**

Hoy en día se observa evolución en los sistemas económicos, se evidencian continuamente cambios de paradigmas acordes al contexto mundial, en este sentido es notorio el paso de las economías industriales a las economías basadas en el conocimiento.

Hace algunas décadas la economía era meramente industrial, su productividad podía ser medida en cuanto se pudieran aumentar los factores de producción, situación que es muy distinta a lo que se vive actualmente, donde las economías basadas en el saber logran ser más productivas en función de sus conocimientos, en la capacidad para innovar tanto los productos y servicios que ofrecen así como también

las prácticas organizacionales y gerenciales que soporten la operación de la empresa que demanda la economía actual (Castells, 1999).

En este contexto de nuevos paradigmas económicos realza la importancia que ha tenido la industria del software, industria que se encuentra creciendo de forma exponencial a medida que diferentes sectores de la economía mundial requieren de productos y servicios que sean la base y parte de sus operaciones.

Es importante estudiar la evolución del uso del software y las tecnologías de información en las empresas, hace poco más de dos décadas el uso de computadores y de software administrativo estaba reservado solo para las grandes corporaciones, en las pequeñas empresas dominaban técnicas lo suficientemente rudimentarias como para llevar el control del negocio, solo bastaba un par de libros y buena memoria de parte del personal de llevar las cuentas, los pagos de nómina en las empresas medianas eran calculados con una anticipación de semanas cuando hoy en día un programa de computadora puede calcularlo en segundos.

En conjunto con la aparición de los computadores personales y la llegada de los sistemas operativos (cada vez más intuitivos) se evidenció el crecimiento del computador como tal. A partir de ahí que el acceso a un computador y a la tecnología como tal no estuviera reservada solo para las grandes corporaciones ni para personas con un alto poder adquisitivo.

A medida que fue creciendo el uso de los computadores y que se evidenciaran los cambios de paradigmas económicos descritos anteriormente surgió la necesidad del software, un ente capaz de llevar electrónicamente lo que antes se llevaba en lápiz y papel.

Hoy día, es común encontrar que empresas pequeñas y medianas hagan uso de software especializado (o en todo caso de Tecnologías de Información y Comunicación) para soportar sus operaciones, de ahí que las grandes corporaciones en el área de tecnología abrieran soluciones para este nuevo mercado desatendido

Se evidencia entonces la ruptura de otros paradigmas, el que las TIC's no están solo reservadas para las empresas grandes, es ahora cuando las PYMES han empezado a hacer uso de las TICs para apoyar sus procesos. Procesos que van desde el envío de un correo electrónico a un proveedor para hacer solicitud de alguna materia prima hasta el pago de nómina a través de servicios de banca electrónica.

Es difícil imaginar hacer operaciones de negocios sin que se tenga involucrado algún proceso tecnológico, procesos como: correo electrónico, transferencias bancarias, compra de acciones en la bolsa, pagos de servicios público, reserva de boletos de avión, etc.

La industria del software como se puede inferir de lo anteriormente expuesto es de vital importancia el día de hoy, es una industria que se caracteriza por su generación de intangibles, meramente globalizada, de carácter ubicuo cuyos resultados impactan directamente todas las actividades que tienen lugar en la sociedad.

Cuando se compara la industria del software con otras en el contexto de su aporte al producto interno bruto, se tiene que no es significativa en términos relativos, de hecho, en los países desarrollados ésta no representa más del 3%, sin embargo, estas cifras no deben confundir ni deben tomarse como determinantes ya que esta industria es crítica para el desarrollo de otras, se le ha llegado a comparar con la industria de bienes de capital en la actividad manufacturera. Muchos de los procesos de la industria manufacturera están soportados por tecnología.

En países como Venezuela, Colombia, Ecuador y Chile no puede negarse que existe una industria del software pujante pero que sin embargo no logran reportar cifras significativas a su producto interno bruto.

En el presente, el sector PYME en Venezuela aporta el 13% del Producto Interno Bruto, teniendo al 77% de los empleados del sector privado. Según Alberto Paiva (2008) existen 356.970 microempresas de todas las industrias y 112.209 Pymes de las cuales 18% nunca ha realizado actividad alguna de entrenamiento dando como resultado que las pymes venezolanas no optimicen el conocimiento y aprendizaje organizacional como una herramienta para apalancar el desarrollo de ventajas competitivas.

Como consecuencia de lo expuesto, se conoce que de estos emprendedores el 60% tiende a cerrar sus empresas voluntariamente, por venta, o por quiebre en los primeros 6 años de creada Halloran (1992). De lo expuesto se puede intuir carencia de madurez y competitividad en la industria del software en Venezuela frente a otros países, mas, aun cuando se sabe lo aventajadas que se encuentran otras naciones como India o Costa Rica por ejemplo, en cuanto a lo relacionado a los humanos y la excelente reputación ganada en la última década.

De acuerdo a lo anterior expuesto y haciendo mención al informe de la CEISoft de 2008 se determina que las empresas de la industria del software en Venezuela son relativamente jóvenes y por lo tanto poco consolidadas, solo el 24% tiene mas de 10 años, mientras que el 32% tiene menos de 3 años.

A todo lo anterior se agrega, que la firma de consultoría International Data Corporation (IDC) estableció en su informe de 2007 (El impacto económico de la industria TI, software y Microsoft en Venezuela) que el gasto del sector IT alcanzó

los 2,5 millardos de dólares y que dicha inversión se compone de la siguiente manera: 70% en equipos y 14% en software lo que representa el 0.9% del PIB cuando a nivel mundial el promedio es de 2.5%, a pesar de que el gasto en software es menor, el 39% de los empleos (cerca de 38 mil profesionales) están directamente ligados a las actividades de la industria del software. (Centro Nacional de Tecnologías de Información 2008). En el mismo informe se especifica que la proyección de crecimiento hasta el año 2012 en materia de TI alcance un 7,8%. En palabras de la directora general de dicho organismo Ana Judith: “En los próximos cuatro años este sector generará más de 500 millones de BsF en impuestos y contribuirá con 2,1 millones de BsF de ingresos al PIB. También generará más de 18.000 empleos y 200 nuevas empresas”

Se espera entonces un crecimiento del sector IT en general, por lo tanto no puede dejarse de lado a la industria del software en la que también se esperan sea incrementado el número de empresas.

Un punto importante también a resaltar de la industria venezolana es el factor emprendimiento, pues como ya se dijo anteriormente la mayoría de las empresas en dicha industria han nacido por iniciativa de jóvenes profesionales que recién comienzan sus carreras o por ex-empleados de compañías de software mucho más grandes. Sin embargo, esta nueva ola de emprendedores venezolanos ha de necesitar aparte de preparación técnica de alta calidad una buena formación gerencial que permita administrar de forma racional y estratégica sus empresas.



## **Descripción del Problema**

En este orden de ideas se asoma la posible existencia de una informalidad organizativa y por ende gerencial de la industria del software en Venezuela que necesariamente repercute en la competitividad de la misma ante fuertes economías internacionales como las citadas previamente, donde si hay algo que tienen en común con las empresas Venezolanas, es el factor emprendimiento, pues son cada vez más las iniciativas emprendedoras que hacen su aparición en la industria.

Cuando se estudia los efectos que tiene la informalidad y la poca formación gerencial por parte de los emprendedores de la industria del software han de tenerse en cuenta otra serie de consecuencias de gran impacto; basta con mencionar que las empresas Venezolanas cada día han de necesitar incorporar las TIC's en sus procesos de negocios para ser más productivas así como también incursionar en otras áreas como por ejemplo investigación y desarrollo.

El no proveer productos y servicios de parte de la industria del software al resto de la industria implicaría un efecto dominó en el que cada una de ellas perdería competitividad reduciendo sus utilidades y afectando consecuentemente a la economía del país.

Existe una pérdida de interés de varios factores a participar en tan interesante industria, por un lado se tienen a los inversionistas que al ver estadísticas como las mostradas anteriormente no necesariamente han de sentirse interesados en financiar iniciativas enmarcadas en la industria en estudio, por otra parte se tiene al capital intelectual donde se ha de hacer frente a problemáticas como por ejemplo el poco interés de los estudiantes en matricularse en carreras universitarias necesarias para laborar en la industria y lo que señala Hylene González en su artículo “Bienvenidos a la era de la consultoría” para la revista Gerente en su edición aniversario de 2009:

“...José Manuel Rodríguez, gerente de administración de BNC establece que el problema no es la falta de profesionales especializados, por el contrario es la fuga de talentos, lo cual hace que exista una constante rotación de personal en las empresas”.

Se hace entonces necesaria la dotación tanto de herramientas gerenciales para los emprendedores de empresas de desarrollo de software en Venezuela que coadyuven a la construcción de una industria competitiva para satisfacer la demanda de productos y servicios regionales, nacionales que a su vez pudieran apuntar a satisfacer mercados globales y de esta manera fortalecer a la industria venezolana frente a competidores de talla mundial.

En un contexto mas regional analizando la industria en la ciudad de Valencia estado Carabobo se tiene que la misma se ha caracterizado por su bajo perfil donde lo que más abundan son profesionales de libre ejercicio que sin menospreciar su preparación profesional y calidad de trabajo están lejos de afianzar una organización empresarial que les permita poder entrar en contacto con más y mejores clientes que demandan productos y servicios cada vez más sofisticados, de hecho, al consultar el directorio empresarial de la Cámara de Pequeños – Medianos Industriales y Artesanos del Estado Carabobo, se encuentran listadas solo 5 empresas de la industria del software mientras que en otras industrias como Metalmecánica se hallan mas de 50.

Por su parte, la empresa UNOVE C. A., ubicada en Valencia estado Carabobo, se enmarca dentro del tipo de empresa descrita anteriormente. Se trata de una organización pequeña (menos de 10 trabajadores) que se dedica a proveer servicios de desarrollo de software, hasta ahora su crecimiento ha estado limitado debido a la falta de planificación estratégica y a la continua improvisación de técnicas gerenciales que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes.

La empresa ha encontrado un nicho de mercado en el área de outsourcing para compañías extranjeras, parte del éxito que han tenido en dicho mercado se debe a la competitividad de precios que gracias a la distorsión y normativa cambiaria vigente hace que las tarifas (en moneda extranjera) sean más accesibles que las de los competidores locales en otros países, y al mismo tiempo al hacer el cambio a moneda local resultan unos niveles de ingresos mucho más amplios que los que se generarían cobrando en bolívares.

Hechos como los descritos anteriormente han tenido como consecuencia un incremento en la demanda de los servicios de la empresa caso estudio, sin embargo, ésta no ha sido capaz de responder ante el aumento de dicha demanda. Se conoce de antemano que se han dejado de desarrollar proyectos a nuevos clientes por estar todavía culminando otros.

Otro punto importante a destacar es que dada la naturaleza de constante cambio de la industria del software, se está evidenciando el surgimiento de nuevas tendencias tales como el uso de redes sociales y el desarrollo de aplicaciones móviles. Por lo tanto se hace necesario la incorporación de dicho know-how al portafolio de la compañía, dicha incorporación no es un proceso que se da de manera espontánea, sino que debe existir un plan estratégico que describa a detalle cómo se logrará dicho objetivo.

La situación actual de UNOVE, hace ver que la carencia de planificación estratégica les hará difícil el continuar satisfaciendo las necesidades de los clientes actuales y potenciales en un contexto de tan constantes cambios.

## **Formulación del Problema.**

En el contexto del constante crecimiento a nivel mundial de la industria del software y de la posición de las empresas venezolanas frente a dicho fenómeno con respecto a la calidad de sus productos-servicios y la demanda local, cabe la interrogante: ¿Cómo lograr que la empresa UNOVE, C. A. cuente con el conocimiento necesario en materia gerencial para garantizar la competitividad de dicha empresa frente a la competencia y de cara a las nuevas tendencias de la industria del software?

## **Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo General**

Proponer la Gestión Estratégica que garantice el logro de competitividad en la pyme de la industria software UNOVE, C.A.

### **Objetivos Específicos**

1. Determinar la situación actual de las PYMES en la industria del software en el estado Carabobo, haciendo énfasis en UNOVE, C.A. con la finalidad de obtener un diagnóstico general de dicha industria.
2. Analizar las nuevas tendencias y necesidades en el mercado con respecto a los servicios de desarrollo de software con la finalidad de ofrecer a las pymes de la industria del software un panorama de nuevas oportunidades de negocio.

3. Elaborar una propuesta estratégica destinada a promover una gestión más competitiva en la empresa Unove, C.A.

### **Justificación de la Investigación.**

Venezuela ha tenido en los últimos meses cifras negativas en cuanto a su crecimiento económico por temas que escapan del alcance de esta investigación, sin embargo, algo que se mantiene constante es la iniciativa emprendedora en diversos sectores bien sea manufactura, servicios, entre otros. Ante semejantes condiciones de emprendimiento es de gran importancia proveer a todas estas iniciativas de la plataforma tecnológica necesaria para apoyar sus operaciones y que a su vez ayuden a generar valor agregado a sus productos y servicios permitiendo así un crecimiento económico sostenible en el tiempo.

La latente demanda de servicios tecnológicos por parte de diversas industrias de la economía venezolana que a su vez son ofrecidos por la industria del software no debería ser únicamente analizada en un entorno regional pues la globalización y la misma tecnología hoy día permite que los productos y servicios desarrollados por esta industria puedan ser fácilmente ofrecidos tanto a nivel nacional como a nivel internacional lo cual siempre podrá traducirse en iniciativas para innovar los productos y servicios ofrecidos, ingresos económicos, aportes académicos en materia tecnológica, entre otros.

Es por ello que ante ésta demanda de productos y servicios se hace necesario contar con empresas altamente competitivas e innovadoras capaces de satisfacer dicha demanda, pero existe un importantísimo aspecto necesario para crear empresas exitosas que no ha sido objeto de investigación: la gerencia y la planificación estratégica, pues muchas de las iniciativas emprendedoras en materia de servicios de

software carecen de buena y eficiente gerencia general tal como ha sido reseñado previamente en la presente investigación, se han cometido errores como el pensar que solo el conocimiento técnico es necesario para triunfar como empresa.

La importancia entonces de una buena industria del software y por ende de este trabajo de investigación se basa en la premisa de que la productividad del resto de las industrias se apalancan (entre otras cosas) en materia de tecnología de información y es ahí donde queda latente la necesidad de una industria del software venezolana capaz de satisfacer dichas demandas de productos y servicios de alta calidad.

Por otra parte, el presente trabajo de grado dejará sin dudas un aporte tanto académico como científico toda vez que dejará los resultados de un amplio estudio y análisis de lo que es hoy en día la industria del software en Valencia Estado Carabobo sirviendo este aporte como base teórica y referencial para futuras investigaciones en el tema abordado.

Teniendo una industria del software lo suficientemente competitiva como para exportar sus productos y servicios a la vez que se satisfagan las necesidades locales se logrará emplear cada vez más mano de obra (venezolana) especializada y de esa forma reducir las cifras de desempleo que actualmente a parte de ser un problema nacional también es considerado como una problemática mundial, para alcanzar un nivel de competitividad con calidad de exportación se precisa de una gestión estratégica muy bien planificada.

Una vez realizado este análisis se dejan propuestas gerenciales que buscan incentivar la competitividad de las empresas carabobeñas haciendo que se perfeccione la generación de valor agregado a sus productos y servicios, dichas propuestas podrán ser sometidas a revisión, edición y aplicación por parte de instituciones tanto públicas como privadas bien sea a través de un método científico o

uno que se diseñe según sea el objeto de estudio, he ahí el aporte científico que pretende dejar el presente trabajo de grado.

Desde el punto de vista académico en las ciencias administrativas este trabajo representa un aporte innovador ya que aborda el tema de la gerencia aplicado a una industria importantísima y de tan alta velocidad de cambios como lo es el Software, ante industrias con cambios tan continuos es necesaria y vital una correcta dirección gerencial, se precisan planes estratégicos acordes con la situación regional, nacional e internacional que permita a la empresa adaptarse a su entorno.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### **Antecedentes de la Investigación**

A continuación se presentan una serie de estudios previos relacionados al tema de la investigación que son tomados como apoyo referencial, de este modo se logra tener un enfoque del contexto investigativo necesario para dar creación de nuevo conocimiento.

**Martínez, Hildemar (2009). Desarrollo de Software en Venezuela: Una industria en crecimiento. Revista Computerworld Venezuela.** En este artículo se presenta un panorama actual de la industria del software en Venezuela, el autor hace un análisis de la posición de Venezuela ante el mundo en cuanto a la calidad del software desarrollado, para el presente Trabajo Especial de Grado se toma la descripción (realizada por Martínez) breve de cada una de las empresas que lideran en esta industria mostrando datos referentes a número de empleados, productos y servicios que ofrecen, entre otros.

**Centro de Excelencia en Ingeniería de Software (CEISoft) (2007). Estado de la Industria Venezolana de Software. Mérida, Venezuela.** Se trata de un estudio realizado por el CEISoft en concordancia con el proyecto de Investigación “Métodos y Modelos de Desarrollo de Software para Empresas Venezolanas”, vale destacar que para la realización de dicho proyecto se contó con la participación del Grupo de Investigación de Ingeniería de Datos y Conocimiento de la Universidad de Los Andes y el Laboratorio de Investigación en Sistemas de Información de la Universidad Simón Bolívar. El proyecto está registrado con el número 2005000165, es cofinanciado por las organizaciones ejecutantes y el Fondo Nacional de Ciencia,



Tecnología e Innovación (FONACIT). El objetivo de dicho estudio es conocer el estado de las empresas venezolanas desarrolladoras de software y describir sus principales características y necesidades en función de sus procesos de desarrollo, el estudio va en concordancia con el antecedente presentado anteriormente (Datanalysis), con la excepción que se concentra menos en los ingresos generados por las empresas en la industria en estudio y da más atención a la organización de las empresas de la industria en estudio.

**Mujica, M. y otros (2007). Estudio Contextualizado de la administración en Venezuela. Universidad de Carabobo, Venezuela.** En esta obra se hace un análisis a las ciencias administrativas y a los cambios que se han dado con el continuo cambio de paradigmas a nivel mundial, también se hace un estudio a lo concerniente al desenvolvimiento de dicha ciencia en el contexto venezolano. Este estudio resulta de importancia para la presente investigación ya que ayudará a comprender la idiosincrasia del gerente venezolano, sus paradigmas y ese estilo de administración que han puesto a las pymes venezolanas en el lugar donde se encuentran ahora, a partir de dicho análisis se buscará la relación que tiene el mismo con la administración como ciencia en la industria de desarrollo de software en Venezuela.

**Alonso, Liliana; Hernández, Paulina (2006). Cómo Crear Ventaja Competitiva desde un enfoque de Dirección Estratégica. Puebla, México.** En esta tesis de grado se analiza la problemática Mexicana en cuanto a la productividad de las PYMES se refiere, los autores hacen un planteamiento estratégico para lidiar con adversidades tanto internas (carencia de organización, retrasos tecnológicos, capacitación del personal y escasez de recursos financieros) como externas (falta de acceso al financiamiento, tasas de interés no competitivas y una política fiscal no promotora del desarrollo), aún cuando la naturaleza de la problemática en estudio se presenta fuera de Venezuela merece especial atención dadas las similitudes entre las

pequeñas y medianas empresas en México que describen los autores y las Venezolanas.

**Suárez, Ahimara (2006). La Planificación Estratégica como Herramienta Gerencial para elevar la competitividad en la pequeña y mediana empresa en Venezuela. Universidad de Carabobo, Venezuela.** En este trabajo especial de grado el autor aborda la importancia de la pequeña y mediana empresa para la economía nacional y el cómo la planificación estratégica constituye la columna vertebral para un desempeño altamente competitivo de las pymes. Parte fundamental del presente trabajo especial de grado se basa precisamente en lo que plantea Suárez en su investigación, y es que no se puede estar seguro que con solamente el know-how de una actividad o profesión ya se tiene todo lo necesario para formar una empresa exitosa, si bien es cierto que dicho conocimiento es necesario también es cierto que se requiere de una administración eficiente, estratégica

**Caballero, Rossmar; Mileo, Miguel (2005). Análisis del comportamiento del seniat con respecto al comercio electrónico, enmarcado en el impuesto al valor agregado y en empresas virtuales que se dedican a vender software. Universidad de Carabobo, Venezuela.** En este trabajo especial de grado los autores realizaron un profundo análisis en materia de tributación por parte del SENIAT a las empresas dedicadas a la producción de software detallando las fallas encontradas para la época, dicha investigación resulta de gran importancia para el presente trabajo de grado toda vez que sirve para conocer la evolución del tema de tributación en la continua innovadora industria del software y al cómo éste ha beneficiado o perjudicado a la industria como tal.

**Datanalisis (2003). Estudio de la Industria del Software en Venezuela. Caracas, Venezuela.** Este estudio que fue auspiciado por Microsoft Venezuela, recopila cifras que describen el perfil de la industria del software en Venezuela, en

dicho trabajo se concentra información relevante y pertinente a la presente investigación ya que se revelan detalles que van desde los montos por concepto de exportaciones hasta el perfil del capital humano empleado. Vale destacar que todas las cifras mencionadas en dicho informe siempre están divididas en dos secciones: grandes empresas y pymes.

### **Bases teóricas**

Para fundamentar teóricamente el siguiente trabajo de investigación se enuncian las siguientes bases teóricas:

#### **Planificación Estratégica**

La principal base teórica que construirá el presente trabajo especial de grado gira en torno a la gestión estratégica como tal en las pequeñas y medianas empresas de la industria del software, para abordar dicha base teórica es pertinente resaltar que la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización, por otra parte es importante recordar que el término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualquier ajuste correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados (Thompson y Strickland, 2004). Por lo antes expuesto, se tiene pues que el proceso de administración estratégica hace referencia a la columna vertebral de la organización al mismo tiempo que se define como un proceso de continua revisión y ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

La planificación estratégica juega un papel muy importante dentro de las organizaciones ya que marca el norte que deberán seguir las mismas en aras de hacerlas más competitivas y por ende rentables, este “norte” del que se habla viene dado por los planes ideados para alcanzar una posición o metas deseadas. Al respecto, Thompson y Strickland (2004) refieren que:

Las ventajas de un pensamiento estratégico de primera clase y de una administración consciente de la estrategia (contrarios a la improvisación irresponsable, al sentimiento básico y fundamental y a la esperanza de tener suerte), incluyen: 1) proporcionar a toda la organización una mejor guía sobre el punto decisivo de “qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”; 2) hacer que los administradores estén más alerta a los vientos del cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; 3) ayudar a unificar la organización; 4) crear un punto de vista administrativo más proactivo; 5) promover el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produzca un éxito final sostenido para la empresa, y 6) proporcionar a los administradores un fundamento para evaluar solicitudes presupuestarias rivales; un conjunto de razones que justifique con solidez recursos por parte de la dirección para áreas que apoyen la estrategia y produzcan resultados. (p. 29).

Es de vital importancia según lo expuesto tener una dirección responsable de la organización, esta dirección que generalmente recae en administradores y gerentes debe estar sustentada en planes reales y objetivos, en el presente trabajo de grado se pretende dar propuestas gerenciales de este tipo, es decir, las herramientas necesarias que permitan establecer tanto metas como indicadores de desempeño de la empresa.

## **Evolución Histórica de la Planificación Estratégica**

Estrategia deriva tanto de los conceptos griegos Strategike episteme (la visión del general) y strategon sophia (la sabiduría del general). Posteriormente, a partir de éstos, aparecieron el francés *stratégie* y el italiano *strategia*.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Del estudio de la ciencia militar de donde provienen algunas de las principales acepciones a este concepto. Karl Von Clausewitz, general prusiano y teórico de la guerra, definió estrategia estableciendo su relación con la táctica señalando que la primera corresponde al “uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra y la táctica es el uso de las fuerzas militares en el combate” Von Clausewitz (2006).

Otro de los autores de esta área que aludió a la idea de estrategia fue Sun Tzu, quien enfatizaba el carácter prescriptivo del concepto al señalar que “los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas”, para lo cual, agregaba, el conocimiento previo del enemigo era fundamental y, así, saber cómo prevenirse de sus fortalezas y atacar sus debilidades.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra “la teoría del juego”; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

Drucker (1954) afirmaba “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”

Por su parte Chandler (1962) sintetiza “el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas”.

En un contexto más moderno, Henry Mintzberg afirma “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha echo y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

### **La Planificación como proceso estratégico**

Contreras (2009) en su obra Manual para la Reflexión Estratégica describe tres eventos que han cambiado el ambiente dentro del cual actúan las organizaciones:

Primero, el fenómeno de globalización que plantea el reto de enfrentar una realidad donde las consideraciones económicas, políticas y sociales ya no se limitan al entorno próximo de la nación sino que se desbordan cuando menos hasta los países Andinos, del Caribe y Centroamérica.

Segundo, la transformación que está experimentando el modelo democrático, en el mundo, conduce a una mayor participación de la sociedad civil, de las fuerzas vivas, donde se exige cada vez más rigor y profundidad en las proposiciones que cada grupo social, empresas, organizaciones, sindicatos elevan ante los gobiernos.

Tercero, la innovación tecnológica y el conocimiento han adquirido una capacidad de cambio y renovación que hacen poco manejable, desde la perspectiva de una organización por si misma, el caudal de información necesaria para sostener una posición competitiva.

En síntesis, la realidad ha alcanzado un nivel de complejidad e incertidumbre, donde el éxito de las organizaciones está íntimamente relacionado con la capacidad de sus miembros en el logro de una visión compartida y una estrategia competitiva que den a la misma una flexibilidad, disposición anticipatoria y capacidad de rápida respuesta en un entorno dinámico y turbulento. Esto es lo que se conoce como dispositivo estratégico compartido y es allí donde pueden contribuir nuestros servicios en su organización.

El mismo autor define tres fases para el logro de un dispositivo estratégico las cuales consisten en:

Fase I, establecimiento de una metodología, de un lenguaje homogéneo en materia estratégica y de un ambiente favorable al cambio organizacional y al libre fluir de ideas.

Fase II, generación de ideas sobre el contexto de amenazas, oportunidades, fortalezas debilidades de la organización, sobre su misión y visión de negocios y sobre sus objetivos estratégicos.

Fase III, síntesis del dispositivo estratégico de la organización, cuyo resultado es logro de la visión estratégica compartida de la organización y la formulación de sus objetivos globales.

## **Planificación Estratégica de Mercado**

En el mismo contexto de las definiciones presentadas anteriormente surge también el concepto de planificación estratégica de marketing que Hiebaum (2004) define como “una herramienta de gestión por la que se determina los pasos a seguir, las metodologías y tiempos para alcanzar unos objetivos determinados. Así tenemos que el plan estratégico de mercado forma parte de la planificación estratégica de una compañía”, por lo tanto es una herramienta que permite marcar el camino para llegar a un lugar concreto, para ello el autor hace énfasis en la importancia del análisis interno y externo de la compañía así como también en el pronóstico de la industria en la que ésta se desenvuelva, estos factores serán claves para la realización del plan estratégico de mercado. En este orden de ideas el autor menciona las siguientes fases para la realización de dicho plan:

Análisis de la Situación, en esta fase se deben analizar factores tales como: competidores existentes, cuadro DOFA, Políticas de venta, canales de distribución empleados, publicidad y promoción, entre otros.

Pronóstico, consiste en elaborar escenarios posibles en los próximos dos años con respecto a las tendencias de consumo, comportamiento de la industria, movimientos de los competidores, crecimiento de la empresa, entre otros.

Objetivos, se refiere no solo a los objetivos generales de la empresa sino a los objetivos de cada uno de los componentes que la integran, así como también los objetivos aplicables a factores característicos de la empresa tales como: niveles de producción, objetivos de calidad, márgenes y costos, publicidad y promoción, cuota de mercado, entre otros.



Estrategia, se refiere a la forma de alcanzar los objetivos, es decir, el “cómo” y “qué” hacer para hacer que la empresa cumpla con su meta propuesta. Se establecen cuatro apartados bajo los cuales se establecerán las distintas estrategias: Políticas del producto, políticas de precios, políticas de publicidad y por último políticas de distribución.

Tácticas a utilizar, se definen como estrategias de orden más bajo, acciones para lograr objetivos más pequeños en períodos menores de tiempo, tareas más específicas y no tan globales como serían las estrategias, los siguientes son ejemplos de tácticas: ¿Qué debe hacer cada persona en concreto?, ¿Cuándo?, ¿Con qué recursos cuenta?, entre otros.

Controles a emplear, se deberán establecer procedimientos de control que permitan medir la eficacia de cada una de las acciones, así como determinar que las tareas programadas se realizan de la forma, método y tiempo previsto. Existen tres tipos de control: Preventivos, Correctivos y Tardíos.

Retroalimentación, a medida que se va implantando el plan de marketing puede darse la circunstancia de que algunas condiciones iniciales cambien, por ejemplo alguna reacción de la competencia, entrada al mercado de nuevos productos, entre otros. Esto implica que debe corregirse el plan estratégico de mercado según convenga, éste no debe ser rígido e inamovible, por el contrario, debe mostrar flexibilidad en su aplicación de modo que puedan establecerse planes de contingencia para cada posible situación nueva.

Planificación Financiera, el objetivo de esta fase se centra en la necesidad de planificar los costos y presupuestos relacionados al plan estratégico como tal. Es necesario prever con antelación todos y cada uno de los costos así como también los diferentes presupuestos que se asignarán a cada departamento.

## **Administración de PYMES**

Alonso y Hernández (2006) en su tesis de grado describen a las pymes como empresas cuyo denominador común es:

- a) Su crecimiento es lento y casi siempre es antes de que la diversidad de sus operaciones lo provoque.
- b) Se dice que las actividades ejecutivas se ven reflejados en una sola persona.
- c) En cuanto a abastecimiento, la adquisición se torna más fácil por el hecho de que se tiene un previo conocimiento del panorama.
- d) La producción se apoya básicamente en la mano de obra y los procesos de fabricación se caracterizan por ser artesanales.
- e) El capital de la empresa y la propiedad de ésta casi siempre es individual. (p. 8).

Los mismos autores afirman que en México la mayoría de las empresas pequeñas corresponden a empresas familiares (en este caso se encuentra otra similitud con el contexto venezolano) y reflejan que la principal ventaja que tienen las empresas pequeñas es la flexibilidad debido a su simplicidad y a cómo las relaciones personales pueden llegar a representar una ventaja competitiva, por lo tanto se demuestra que no solo las empresas grandes son quienes tienen todas las de ganar en el mercado. Por otra parte, Alonso y Hernández recalcan que el principal error que cometen las PYMES es relacionado al minimizar costos con respecto a los sueldos, en muchos casos el factor administrativo es quien desencadena otra serie de situaciones adversas ya que las personas no están gerencialmente preparadas para hacer frente a los distintos escenarios que pudieran presentarse.

En las PYMES, el proceso estratégico se basa, sobre todo, en la manera de pensar y en las actividades de los propietarios directores, quienes, muy a menudo, no

cuentan con la ayuda de otras personas para sus actividades de dirección. Tenemos aquí uno de los elementos que explican la importancia de la visión para las pymes.

Dentro de un contexto así, en efecto, el pensamiento de los propietarios dirigentes es más determinante para la administración estratégica de la empresa de lo que lo es en un contexto donde numerosos actores participan en la dirección, como es el caso de las grandes compañías.

Otra explicación del lugar central de la visión dentro de las pymes es que, en éstas, el proceso estratégico es relativamente poco elaborado en relación con las técnicas administrativas y los métodos analíticos. Por lo tanto, el conocimiento y la comprensión del terreno, el juicio, la intuición y las aspiraciones personales de sus propietarios dirigentes son esenciales para la administración estratégica. Ahora bien, esos elementos se vinculan de manera estrecha con la visión.

Tradicionalmente, se considera que la PYME depende de una sola persona, el propietario dirigente, a quien con frecuencia se considera como un emprendedor. Se piensa en la PYME como en una organización "de una sola cabeza", es decir, una estructura simple con un solo dirigente. La persistencia de esta concepción nos puede llevar a descuidar el importante papel que desempeñan los equipos de dirección y las posibilidades de mejorar su trabajo dentro de un gran número de PYMES.

No se ha prestado mayor atención a la creación de la visión compartida y a su evolución en los equipos de dirección de PYMES, a pesar de que la visión ocupa un lugar central dentro de la administración de estas empresas y pese a que, en ellas, las actividades colectivas son ineludibles.

El origen de la visión compartida y su evolución en los equipos de dirección dentro de las PYMES están estrechamente vinculados con el aprendizaje, en tanto que

constituyen un proceso basado en las dinámicas individuales y colectivas. Los cambios en la lógica de las acciones estratégicas, así como las modificaciones en la visión compartida, exigen que los miembros de la organización se comprometan en un aprendizaje continuo. Pero los dirigentes son los más preocupados por esa exigencia, ya que ellos constituyen los pilares fundamentales de la visión compartida de la organización.

Pero, ¿qué se entiende aquí cuando se habla de un "proceso de aprendizaje que permite desarrollar la visión compartida"? Es el camino que se nutre notablemente de nuevos elementos de visión (NEV) compartidos y que conduce a la creación de la visión compartida y a su evolución en los equipos de dirección. Los NEV corresponden en particular a las nuevas ideas que, ya sea que se realicen o no, favorecen la integración de la noción del futuro deseado que cultivan colectivamente los dirigentes.

Los NEV compartidos nacen durante el curso del aprendizaje del equipo de dirección. Pero, ¿cuáles son los factores que favorecen la aparición de esos NEV? En particular, son las aportaciones subjetivas de los miembros durante sus interacciones, además de sus realidades personales y comunes. Y después, la conversación estratégica que hace posible generar y dar forma a los NEV, los cuales son responsables de la creación y la evolución de la visión compartida de los equipos de dirección.

### **Definición legal de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).**

Según la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Medina Industria, Decreto N° 1547, de fecha 09 de noviembre de 2001, es su artículo tercero, se define a la pequeña industria a las unidades de explotación económica realizada por una

persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.
- Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias (UT) y Cien mil (100.000) Unidades Tributarias (UT).

Mientras que la mediana industria es definida como toda aquella unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos que se ajuste a los siguientes parámetros:

- Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.
- Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias (UT) y doscientas cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias (UT).

Cuando una industria no cumpla con algunos de los parámetros establecidos en el presente artículo, el Ministerio competente, en materia de la producción y el comercio, determinará su clasificación como pequeña o mediana industria, con base a la metodología que establezca el Reglamento del Decreto Ley en cuestión.

### **Características de los administradores de PYMES**

Según Jacques(2006) existen numerosas tipologías para caracterizar a los dirigentes de PYMES, en líneas generales los engloba en dos categorías según un enfoque que, en primera instancia, opone al dirigente innovador y al dirigente reproductor.

Los emprendedores: Son propietarios dirigentes de PYMES sumamente innovadores, con espíritu capitalista y cultura emprendedora.

El grupo patrimonial: Este grupo representa a la gran mayoría de los propietarios dirigentes de PYMES; a menudo son rutinarios, conservadores y autoritarios, y poseen una acendrada cultura patrimonial, así como un fuerte espíritu de independencia.

Algunos otros trabajos consideran que el acceso a la función de dirigente de una PYME industrial se divide en tres principales vertientes (Bunel y Saglio, 1979), las cuales determinan los tipos de dirigentes.

“Los fundadores”, con escasa o nula instrucción, son propietarios del capital. “Los herederos” son poco instruidos en la primera generación, luego, poco a poco, a medida que se alejan generacionalmente del fundador, comparten la propiedad con los demás miembros de la familia. Por último se tienen a “los ingenieros”, egresados de las grandes escuelas en el área, no tienen participación en el capital de la empresa.

Jacques continúa mencionando un cuarto perfil de administradores de pymes que surgió desde principios de la década de los ochenta, “los rescatadores”. Estos últimos, luego de haber trabajado como ejecutivos en PYMES, se encuentran en una situación donde les es posible asumir el control de una empresa, ya sea la misma en la que trabajaron o alguna otra, en el momento de una declaración de quiebra, por ejemplo. En esas condiciones, se convirtieron en propietarios dirigentes de la empresa

### **Competitividad y Estrategias Competitivas.**

El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología de las ventajas comparativas.

La teoría económica clásica basa las ventajas comparativas de una región o una nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo, en la abundancia relativa de recursos naturales.

Con la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías de avanzada, nuevos patrones de consumo y una mayor conciencia sobre la conservación de los recursos naturales, surge toda una reconceptualización del término ‘competitividad’, donde las ventajas comparativas como motores de desarrollo evolucionan hacia las ventajas competitivas.

Las ventajas competitivas se crean a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas.

El proceso de apertura comercial ha puesto al descubierto una serie de debilidades y amenazas que deben afrontar todas aquellas unidades económicas que no se encuentran preparadas para lidiar ni con las nuevas exigencias, reglas y condiciones internacionales que presenta el nuevo esquema de la agricultura, ni con los desequilibrios ya existentes entre los países (como diferentes tamaños y escalas de producción).

Tales debilidades y amenazas son el resultado de la dificultad de adaptarse a las nuevas condiciones de la economía internacional y derivan, a su vez, de situaciones no competitivas que van más allá de los aspectos considerados por las teorías de comercio internacional. Tal y como se mencionó, los conceptos puramente economicistas empiezan a mezclarse con otros de orden no económico como: diferenciación de productos, calidad, poder de negociación, cultura, política, calidad del recurso humano, protección y estado de los recursos naturales y características de la ubicación espacial. De esta forma, estos nuevos factores se suman a la determinación de la competitividad.

La interacción de estos elementos ha dado como resultado un término mucho más equilibrado conceptualmente y que tiende a asociarse con temas como rendimiento económico, eficacia social y sostenibilidad ambiental.

Asimismo, se distingue entre competitividad y competencia, al considerar a la primera como un concepto multidimensional que hace referencia a un proceso a través del cual se llega a un resultado: la competencia.

Por otro lado, según los elementos que alimenten a la competencia, se puede distinguir entre competitividad espúrea (ilegítima) y competitividad auténtica. La primera es aquella competitividad basada en desequilibrios tales como: la sobreexplotación de los recursos naturales y de la mano de obra, y las ventajas



artificiales de costos, provenientes de subsidios a los factores y de la depreciación de las tasas de cambio, entre otros. La segunda, también conocida como competitividad real, se basa en precios de equilibrio y busca compatibilizar un mejor nivel de vida con un desarrollo sostenible.

La amplitud del término competitividad permite aplicar el análisis a prácticamente cualquier actividad económica. Ello crea la necesidad de identificar distintos niveles de análisis para así operacionalizarle en términos de variables estratégicas y áreas de política.

La amplitud conceptual de la competitividad señalada anteriormente ha permitido generar una diversidad de definiciones que van desde propuestas muy específicas y limitadas donde uno de los ejes centrales ha sido el comercio internacional, hasta otras más amplias, complejas y generales que se confunden con conceptos tales como desarrollo y crecimiento económico, incorporando desde aspectos puramente económicos hasta aquellos de carácter técnico, socio-político y cultural.

Es posible encontrar definiciones en varios niveles: las basadas en la firma, las basadas en el sector y las que tienen como referencia la economía nacional como un todo. En las definiciones que tienen como referencia la competitividad de la firma, suele subrayarse la capacidad para diseñar, producir y comercializar bienes en el mercado internacional (y de defender el mercado doméstico), teniendo como parámetro los estándares de eficiencia vigentes en el mercado mundial.

Aquellas definiciones que tienen como referencia el sector o la economía como un todo, no difieren esencialmente de las que acaban de señalarse, excepto porque se añade la condición de que la competitividad debe ser compatible en un mejoramiento en el nivel de vida.

De una manera sencilla y aplicada a las ciencias gerenciales se puede definir a la competitividad como aquel conjunto de ventajas como por ejemplo precio, calidad, atención al cliente, know how, etc. que permiten a una empresa u organización diferenciarse del resto de sus competidores de modo de poder atender una mayor cuota de mercado. Es por ello que diversos autores dedican especial estudio al desarrollo de estrategias competitivas, es decir, estrategias que permitan lograr que la empresa logre diferenciarse de sus competidores, al respecto Humberto Serna en su obra Gerencia Estratégica cita al estudio de Michael Porter de la siguiente manera:

Porter, al igual que en las estrategias genéricas, definió un conjunto de estrategias competitivas que en general podrían agruparse en:

De disuasión: tienen como fin evitar o atenuar la magnitud de los conflictos con los competidores

Ofensivas: destinadas a eliminar o debilitar la competencia.

Defensivas: nacen como respuesta a ataques de los competidores.

De cooperación o alianzas: mediante las cuales varias empresas combinan esfuerzos para competir más eficiente y eficazmente.

## **Software**

Existen numerosas definiciones de software, sin embargo todas ellas coinciden en el hecho de que se trata de un componente necesario para el funcionamiento de un computador. Todo componente físico (hardware) debe estar acompañado de una serie de instrucciones que lo haga funcionar como se espera, estas instrucciones se refieren al software necesario para que dicho componente pueda funcionar.

Adicionalmente de hacer funcionar al computador como tal, existen diversos tipos de software que están orientados a facilitar procesos de negocio que resultarían infinitamente complejos si se realizaran únicamente por humanos sin la intervención

de computador alguno. En sí, el software funciona como un intermediario entre el humano y la máquina.

Para la realización de un software o programa de computadora es necesario el uso de un lenguaje de programación en el cual se escriben las instrucciones que debe seguir el programa (código fuente) según las órdenes que le de el usuario. El resultado final es un paquete de software que termina siendo interpretado por un compilador dentro de la computadora y da como resultado final una aplicación capaz de ser manejada por un usuario.

Un punto importante a mencionar con respecto a la legislación aplicable al software es que éste en su mayoría nunca es propiedad del usuario, cuando un usuario adquiere un software solo adquiere una licencia para su uso bajo las condiciones que el vendedor establezca. Estas condiciones pueden incluir la prohibición de instalación o uso en otros computadores distintos a donde fueron instalados originalmente.

Una excepción a lo anteriormente descrito es cuando un particular o una empresa contrata los servicios de desarrollo de software personalizado, en este caso el comprador es dueño tanto del código fuente como del programa como tal.

Las licencias de software pueden ser gratuitas o lucrativas, siempre especifican los derechos concedidos al comprador (uso, modificación, distribución, entre otros), así como también el plazo de duración, el territorio de aplicación y cualquier otro conjunto de cláusulas que el titular del derecho de autor establezca.

**Términos básicos:**

A continuación se presenta la definición de cinco términos básicos que servirán al lector para entender algunos de los conceptos abordados en la presente investigación.

**Freelance:** Modalidad de trabajo en la que el trabajador labora desde su hogar o desde una oficina ajena a la empresa para la cual presta sus servicios, muchas veces el trabajador toma la figura de “consultor externo”. Mansilla (2012).

**Offshoring:** Prestación de servicios de consultoría y desarrollo de software a empresas ubicadas fuera del país, las prestación de dichos servicios se hacen a través de Internet como principal medio de comunicación. Mansilla (2012).

**Outsourcing:** Contratación de servicios de una empresa a otra en un área específica de su proceso negocio. Mansilla (2012).

**Software:** según la organización IEEE se define como “Es el conjunto de los programas de cómputo, procedimientos, reglas, documentación y datos asociados que forman parte de las operaciones de un sistema de computación.” IEEE (2012).

**Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC's):** son aquellas que soportan el proceso de almacenamiento, procesamiento, transmisión, entre otros de la información mediante el uso de hardware y software como medio. Mansilla (2012).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

En toda investigación científica, es necesario establecer y delimitar los procesos metodológicos que rigieron el estudio así como sus características, esto permite al investigador definir el diseño y el tipo de investigación y establecer el método adecuado para seleccionar la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos y el proceso de validez y confiabilidad.

#### **Tipo de Investigación.**

Según Arias (1999) El Proyecto Factible es una “Propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de la demostración de su factibilidad o posibilidad de realización”.

Para la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL, 2008) el proyecto factible consiste en “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p.21).

Por lo tanto el presente trabajo de grado se enmarca dentro del tipo de investigación proyecto factible y de campo por dos razones, primero porque los datos son recogidos directamente de la realidad, y por último debido a que se pretende dejar un modelo a seguir por los emprendedores en Valencia estado Carabobo en la industria del software para hacer más competitivas a sus empresas

## **Nivel de Investigación.**

Según Arias (1999) una Investigación Descriptiva “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o grupo con el fin de establecer su estructura o comportamiento”. A partir de ahí se puede decir que para el logro del objetivo general de la presente investigación se hace necesario un exhaustivo análisis del entorno empresarial de las pymes que permita conocer las causas del cómo son lo que son hoy en día, qué las hizo llegar a donde están haciendo énfasis en aquellas ubicadas en Valencia estado Carabobo, es por ello que el nivel de investigación en el presente trabajo se enmarca dentro del tipo descriptivo.

## **Población y Muestra.**

Citando lo expuesto por Arias (1999) en su publicación El Proyecto de Investigación en el apartado de Población y Muestra se tiene que: “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación (Morales, 1994, p. 17). La muestra es un “subconjunto representativo de un universo o población” (Morales, 1994, p. 54). (p. 48).”

En el presente trabajo, por tratarse de un caso estudio, el sujeto como tal (UNOVE, C.A) representa tanto a la población como a la muestra, por lo tanto se dice que la población y la muestra son finitas.

La empresa caso estudio es una pyme que se ubica en Valencia, estado Carabobo, ésta fue fundada por tres jóvenes universitarios al culminar sus estudios de pregrado.

Aun cuando parte de los proyectos han sido desarrollados en los estados Aragua y Carabobo, gran parte de sus clientes están ubicados en Miami (Estados Unidos), Valencia (España) y Ciudad de Panamá (Panamá). Por lo tanto es una empresa que principalmente ofrece servicios de offshore fuera del país.

Esto no significa que la empresa cuente con sucursales en el exterior, por el contrario, el registro fiscal de la empresa es el domicilio de uno de los socios y solo ha habido una excepción con un cliente que solicitó que dos de los desarrolladores de software se desplazaran a Miami a las oficinas del cliente durante un período de seis meses.

El principal servicio que ofrece la empresa es el de desarrollo de aplicaciones Web a la medida, es decir, en base a las necesidades actuales de un cliente en particular se crea una solución específica para ese cliente, por lo tanto es una empresa netamente dedicada a proveer servicios y no cuenta con un stock de aplicaciones pre empaquetadas que pudieran venderse a nuevos clientes potenciales.

La empresa se define a sí misma como innovadora en el área de servicios de desarrollo de software a la medida, pues al no tener una estructura organizacional definida ni un espacio físico (oficinas reales en algún centro empresarial) sus costos de operación son bajos.

UNOVE, nunca ha contado con más de 10 trabajadores, en promedio se cuenta con 6 profesionales, de los cuales 2 son quienes toman las decisiones ejecutivas, por lo tanto no hay un líder del equipo sino que las acciones son ejecutadas previo acuerdo de estas dos personas.

La operatividad de la empresa se basa en el trabajo a distancia, es decir, no se cuenta con oficinas ni espacios físicos que representen a la compañía, cada trabajador

labora desde su casa, esta particularidad es muy común en las empresas que prestan estos tipos de servicios (desarrollo de software), esto permite que no existan gastos por concepto de alquiler de locales para el establecimiento de una oficina.

En aras de ofrecer una descripción más detallada de la empresa se realizó un cuadro DOFA, el cual puede ser consultado en el capítulo 5 de la presente investigación en el cuadro 3

### **Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos**

El instrumento seleccionado para realizar la recolección de datos es la entrevista cualitativa, este tipo de entrevistas según Hernandez Sampieri y otros (2006: 597) es más íntimo, flexible y abierto. Ésta se define como una reunión para intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado).

El tipo de entrevista seleccionada es la abierta, dado que ésta se fundamentan en una guía general de contenido (o libreto) y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. La guía utilizada para la entrevista puede consultarse en el anexo número 1.

El objetivo de la entrevista es obtener un panorama de la realidad actual en un contexto gerencial de la empresa visto desde el punto de vista de los representantes de la misma, esta información en conjunto con un análisis objetivo del investigador permitirá realizar un estudio que genere una propuesta de gestión estratégica destinada a hacer más competitiva a UNOVE.

Como ya se mencionó anteriormente, la empresa en promedio cuenta con seis trabajadores, de los cuales dos de ellos son quienes toman las decisiones gerenciales



de la compañía, por lo tanto, se citaron a ambas personas para aplicarles dicha entrevista debido a que la problemática en estudio se basa en contexto gerencial.

La entrevista no fue aplicada a cada uno de ellos por separado sino que por tratarse de una entrevista abierta se procedió a hacer las preguntas y a dejar que alguna de las personas contestaran, de darse el caso en el que la respuesta de uno de los representantes no fuera necesariamente lo que pensaba el otro se procedería a registrar dicha disyuntiva. Sin embargo, a lo largo del desarrollo de la entrevista, nunca se evidenció un desacuerdo entre ambos representantes, por lo tanto, las respuestas que se leen a continuación manifiestan una homogeneidad de los puntos de vista de ambas personas.

El alcance de la entrevista quedó definido por un libreto que fue previamente validado por dos profesionales en el área de la gerencia y las tecnología de información y comunicaciones, dicha validación puede verse en los anexos número 2, 3, 4 y 5. El libreto de la entrevista fue diseñado para responder concretamente a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuánto tiempo tiene operando la empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores tiene?
3. ¿Trabajan los dueños de la empresa en la misma?
4. ¿Se cuenta con Misión, Visión, Objetivos? ¿Se cumplen?
5. ¿Hay establecido un plan estratégico? ¿Se mide? ¿Cómo?
6. ¿Existe un modelo de negocio? ¿Cómo funciona?
7. ¿Cuál es su mercado objetivo?
8. ¿Cuál es el perfil profesional de los desarrolladores de software?
9. ¿Dónde están ubicados los principales clientes?
10. ¿Cuál es el servicio más solicitado? ¿Desarrollo de software?  
¿Mantenimiento? ¿Consultoría?.

Con la pregunta número 1 se busca conocer la madurez que tiene la empresa, en base a lo referido en el marco teórico de esta investigación se pudo conocer que un

alto número de pymes cierran sus puertas antes de los seis años de operación, por lo tanto, teniendo respuesta a esta pregunta se podrá saber si UNOVE ha podido sobrevivir más tiempo del que duran las pymes en promedio.

Con la pregunta número 2 se pretende confirmar que se trata de una pyme según lo establecido en la legislación venezolana, además se tendrá una idea del tamaño de la organización y así poder establecer un contexto en el cual se desarrollará la propuesta de gestión estratégica.

Con la pregunta número 3 se busca confirmar lo expuesto en el marco teórico de esta investigación en el sentido de que una de las características más comunes en las pymes es la participación del dueño (o dueños) de la empresa en las tomas de decisiones ejecutivas dentro de la organización.

Las preguntas 4, 5, 6 y 7 permiten conocer en qué grado existe la planificación estratégica dentro de la compañía, se quiere saber si la organización tiene orientados sus esfuerzos en aras de conseguir un objetivo, de ser así, ¿cómo lo están haciendo?. También se busca saber el estilo gerencial que predomina dentro de la organización, formal o informal, basado en conocimientos académicos o empíricos.

La pregunta número 8 permite conocer cómo está estructurado el capital humano dentro de la organización, por ser esta industria una que se caracteriza por el valor agregado que aporta el capital intelectual de la empresa se hace necesario determinar en qué medida el personal de UNOVE es un factor que aporta o no competitividad a la compañía.

Las preguntas 9 y 10 buscan brindar un panorama actual de hacia dónde y cómo están siendo orientados los esfuerzos de UNOVE como proveedora de servicios, se quiere conocer si los servicios prestados a sus clientes pudieran ser masificados y

mejorados dentro del contexto empresarial en el cual la empresa se desenvuelve actualmente.

Teniendo respuestas a estas preguntas y con base al análisis de la situación actual de la industria en estudio se tiene un mejor panorama del contexto en el que se desenvuelve la empresa y por ende una guía para el desarrollo de la propuesta de gestión estratégica.

La entrevista se llevó a cabo en los espacios de la biblioteca de postgrado FACES de la Universidad de Carabobo, para ello fueron citados los dos dueños de UNOVE en el mencionado sitio donde se realizó primeramente una presentación de los objetivos de la presente investigación y luego se procedió a hacer la entrevista con el libreto antes referido.

Luego de las preguntas pautadas se sostuvo una reunión abierta con los miembros de UNOVE acerca del funcionamiento de la empresa y del comportamiento general de la industria, el objetivo de dicha reunión era dar oportunidad a la gerencia de manifestar datos e información que pudieran resultar útiles al momento de realizar el análisis y la propuesta de gestión estratégica.

### **Validez del Instrumento**

Sierra (2004) define la validez de contenido “como el grado de dominio de lo que se mide, se refiere a la naturaleza del tema o contenido sobre el que versa el instrumento, se determina antes de la aplicación del instrumento sometiendo el mismo al juicio de un experto” (p.81). Para este trabajo de investigación, se contó con la colaboración de dos expertos en el área de ciencias económicas y sociales así como

también en el área de tecnologías de información, estos expertos dieron validez al libreto de la entrevista aplicada, dicha validación se muestra en los anexos 2, 3, 4 y 5.

### **Análisis de los datos**

Se realizó un análisis cualitativo a los datos obtenidos en la recolección, este tipo de análisis es definido por Hernández Sampieri (2010) de la siguiente manera: “En la indagación cualitativa, el instrumento no es una prueba estandarizada ni un cuestionario ni un sistema de medición; es el mismo investigador, que constituye también una fuente de datos”

### **Presentación de los datos**

Los datos obtenidos a través de la aplicación del instrumento de recolección se presentarán con su respectivo análisis de forma detallada en el capítulo 4, para ello se organizarán cada uno de los ítems de la entrevista junto a los comentarios propios de análisis en cuestión.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de los objetivos planteados en la investigación así como también los datos recolectados durante la entrevista con el personal de la empresa caso estudio, que como ya se mencionó anteriormente se seleccionaron a dos de los seis integrantes de la misma. Adicional a los resultados de la entrevista, fue necesaria una ardua labor investigativa consultando fuentes de índole académico así como también empresarial, dichas fuentes se encuentran referenciadas tanto en el marco teórico como en la bibliografía de la presente investigación.

Para el análisis de las nuevas tendencias que se evidencian en la industria en estudio se realizó un estudio tomando como fuentes de investigación diversas publicaciones de reconocidas instituciones, también se refleja la experiencia y conocimiento del tema por parte del autor.

Por otra parte, para el plan estratégico propuesto se tomaron diversas fuentes bibliográficas en materia de gerencia y planificación estratégica que al ser estudiadas y contextualizadas a la naturaleza de la industria en estudio dieron como resultado el mencionado plan. A lo largo del siguiente capítulo se mostrarán tres secciones que identifican en detalle lo anteriormente expuesto

## **Análisis de la empresa caso estudio: UNOVE, C.A.**

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista aplicada junto a su respectivo análisis ítem por ítem.

### **1. ¿Cuánto tiempo tiene operando la empresa?**

La empresa fue formada por tres jóvenes universitarios al tiempo en que éstos estaban culminando su carrera como ingenieros en el año 2009. Por lo tanto se trata de una empresa relativamente nueva que tiene menos de cuatro años de operación.

### **2. ¿Cuántos trabajadores tiene?**

Al momento de realizar la entrevista, la empresa contaba con seis desarrolladores de software, sin embargo solo tres de ellos eran quienes tenían más participación directa en la ejecución de los proyectos ya que el resto pertenecían a otras empresas y solo dedicaban tiempo a UNOVE cuando era necesario. También se pudo conocer que se ha contado con la participación de más profesionales pero éstos solo son llamados cuando la complejidad de un proyecto así lo amerita.

### **3. ¿Trabajan los dueños de la empresa en la misma?**

Sí, no solamente eso sino que son quienes tienen la responsabilidad de tomar las decisiones, de los tres dueños se pudo conocer que Juan Rebolledo es el socio mayoritario, también se observó que todas las decisiones bien sean técnicas, financieras, administrativas, entre otras, deben tener su aval. Se tiene entonces una empresa que aun cuando no es grande en número de trabajadores, el proceso de toma de decisiones se encuentra centralizado en una sola persona.

#### **4. ¿Se cuenta con Misión, Visión, Objetivos? ¿Se cumplen?**

La empresa no tiene definidos estos elementos básicos de cualquier organización, por lo tanto la compañía solo se dedica a vender sus servicios de desarrollo de software a la medida, para ellos el objetivo es solo producir dinero suficiente para cubrir los gastos derivados del pago de los servicios contratados a terceros tales como proveedor de internet, proveedores de almacenamiento web, entre otros, así como también el pago de honorarios profesionales al resto del equipo de desarrolladores de software al mismo tiempo que queden suficientes ganancias para repartírselas entre los socios.

#### **5. ¿Hay establecido un plan estratégico? ¿Se mide? ¿Cómo?**

Teniendo como base la respuesta a la pregunta anterior no es de sorprender que la empresa no cuente con un plan estratégico, por lo tanto la organización solo se dedica a resolver los problemas del día a día que le presentan los diferentes proyectos que llevan con cada uno de los clientes actuales. También se pudo conocer que incluso en el área técnica no existe una estrategia definida ni estandarizada de cómo resolver problemas ni de cómo ejecutar un proyecto.

La empresa no tiene definido ningún plan estratégico, ni misión, ni visión, simplemente se entrega a la tarea de vender servicios, lo cual es parte del problema que se aborda en la presente investigación.

#### **6. ¿Existe un modelo de negocio? ¿Cómo funciona?**

El modelo de negocio se basa en ofrecer los servicios de desarrollo de software a empresas extranjeras a precios que al ser comparados con proveedores locales en el

país donde se encuentre el cliente resultan ser mucho más competitivos, otro factor en que se ha apalancado la empresa es en el actual y distorsionado control cambiario que rige a la economía venezolana, no es para nadie un secreto que un amplio número de empresas locales y extranjeras recurren al llamado “mercado paralelo” para la compra y venta de divisas. Por razones de confidencialidad a petición de los accionistas de la empresa, el mecanismo usado para convertir moneda extranjera en local no será expuesto en el presente trabajo.

## **7. ¿Cuál es su mercado objetivo?**

En el mismo contexto a la respuesta de la pregunta anterior, los entrevistados explican que sus esfuerzos siempre han estado orientados a la captura de clientes en el exterior por las razones antes explicadas: la competitividad de precios a consecuencia de la disparidad cambiaria que rige actualmente a Venezuela, ésta permite ofrecer tarifas más económicas en comparación a la competencia local en otros países y aun así tener un amplio margen de ganancia cuando se convierte en moneda local.

## **8. ¿Cuál es el perfil profesional de los desarrolladores de software?**

El perfil profesional que predomina en la empresa es el de ingenieros en información e ingenieros en redes y comunicaciones con 9 años de experiencia en el área (en promedio), sin embargo, como explicaron los entrevistados, el perfil profesional no ha sido un filtro ni una limitante a la hora de contratar nuevos desarrolladores ya que para obtener las habilidades necesarias para desarrollar software no se precisa de una carrera universitaria, de hecho los ingenieros en redes y comunicaciones adquirieron sus conocimientos en materia de ingeniería de software no como parte de su pensum académico sino que fue un oficio secundario que aprendieron durante su estadía en la universidad.



Por su parte, quienes sí estudiaron Ingeniería en Información y carreras afines afirman que dicha experiencia fue adquirida en su mayoría en empresas ubicadas en Venezuela.

Por lo tanto, lo que importa aquí es que se cuente con el conocimiento y la experiencia necesaria para desarrollar software de calidad; “el tema de los títulos universitarios es un valor agregado para el perfil profesional, lo que más nos interesa es lo que seas capaz de hacer, no lo que diga un papel” explicaba el ingeniero Juan Rebolledo.

Es curioso que la experiencia adquirida por estos profesionales en Venezuela esté siendo aplicada fuera del país, pero mientras se estén generando ingresos y exportando servicios esto no parece ser un problema para ellos, por el contrario, en lo que se debe poner atención es en hacer más competitiva a la empresa de modo que el número de exportaciones de servicios no sea para 1 ó 3 clientes sino para muchos más.

## **9. ¿Dónde están ubicados los principales clientes?**

En cuanto a la ubicación geográfica de los clientes se pudo conocer que aun cuando se han desarrollado proyectos en los estados Carabobo y Aragua, la mayor parte de sus clientes (y quienes generan más ingresos) se encuentran fuera del país, específicamente en las ciudades de Miami (Estados Unidos), Valencia (España) y Ciudad de Panamá (Panamá). Por lo tanto, la empresa mantiene como mercado objetivo empresas fuera de Venezuela, la razón es bastante obvia, los ingresos se obtienen en dólares y los servicios que se ofrecen están a unos precios bastante competitivos a diferencia de los proveedores de servicios de desarrollo de software en el país del cliente.

Los principales proyectos vienen de clientes en Estados Unidos, le sigue España y por último Panamá. En el caso de Estados Unidos es de suma importancia mencionar el caso de éxito que se ha tenido con un cliente en particular: Iguana Software, éste cliente funcionó como publicidad de boca en boca ya que una vez satisfecho con los servicios de UNOVE fue trayendo más clientes y nuevos proyectos.

Por su parte los proyectos de España han venido bajando su ritmo, en parte por el tema de la crisis financiera que se vive actualmente en Europa y especialmente en el mencionado país, sin embargo parte de los ingresos a UNOVE aun sigue reflejando la importancia de esta región.

Por último se tiene el caso de Panamá el cual es bastante reciente ya que apenas es que se está desarrollando el primer proyecto en esa región, sin embargo los entrevistados hacían mención al optimismo con el que ven los negocios en esa zona, a juicio de ellos, en dicho país está ocurriendo una importante integración de empresas venezolanas y esto a su vez representa una oportunidad para ofrecer servicios de desarrollo de software a nuevos clientes. De hecho, este primer proyecto que se está desarrollando es para una empresa en el que más del 50% del capital proviene de Venezuela.

**10. ¿Cuál es el servicio más solicitado? ¿Desarrollo de software? ¿Mantenimiento? ¿Consultoría?**

El servicio más solicitado es el de desarrollo de software a la medida, pero es importante destacar que debido al amplio dominio en diversas áreas de tecnología los clientes han depositado una profunda confianza en el juicio técnico de UNOVE, por lo tanto es también común prestar servicios de consultoría en diversos temas tales

como: mantenimiento de servidores web, optimización de bases de datos, encriptación de datos, entre otros.

### **Análisis de la situación actual de las PYMES de la Industria del Software**

En el contexto mundial se tiene que los tres países dominantes en esta industria (tanto en producción como en consumo) son: Estados Unidos, Japón y Alemania dominando la mitad del mercado mundial, no obstante se ha estudiado ampliamente el caso “3I” que se trata de la incorporación a dicha industria de países que han remontado en los últimos años, éstos son: Irlanda, Israel e India.

Es bien conocido el éxito que han tenido tres naciones emergentes en esta industria: India, Irlanda e Israel, donde por solo hacer mención a uno de ellos (India) las exportaciones de software representan el 25% de su producto interno bruto. La explicación a este fenómeno descansa en el hecho de que para grandes países consumidores de TICs resulta más económico contratar servicios de desarrollo de software a distancia sin que se sacrifique la calidad del producto.

No debe atribuirse la posición lograda por las naciones nombradas anteriormente solo a su densidad de población ya que Uruguay y Costa Rica al ser países con menos de 8 millones de habitantes pueden ser capaces de reportar cifras de hasta 219 millones de dólares por ingresos en cuanto a tercerización de software se refiere. SELA (2009).

En cuanto a la industria de las TIC's a nivel mundial, en el año 2008 se obtuvieron ingresos por el orden de los 967.000 millones de dólares lo cuál significó un aumento del 6.3% comparado con 2007. Es decir, se está ante un evidente crecimiento de la industria que debe ser aprovechado estratégicamente como en efecto lo están haciendo las empresas ya posicionadas y con un buen nicho de

mercado formado, y para el caso de las empresas en periodo de incubación o con poco tiempo en el mercado es necesario como se mencionó previamente el aprovechamiento y consolidación del capital intelectual para enfrentar la alta demanda de los servicios de desarrollo de software a nivel mundial.

Por su parte, P. Engardio, A. Bernstein y M. Kripalani en un artículo para Business Week de fecha 3 de febrero de 2003 hacen estimación que para el año 2015 solo en Estados Unidos de América serán contratados 3.3 millones de recursos humanos bajo la modalidad offshore y para el área de software serán necesarias 473.000 plazas.

En países como Venezuela, Colombia, Ecuador y Chile no puede negarse que existe una industria del software pujante pero que sin embargo no logran reportar cifras significativas a su producto interno bruto, en el caso venezolano se cuenta con la presencia en la industria de un gran número de empresas pero según estudio realizado por el Centro de Excelencia en Ingeniería de Software (CEISoft) en 2007 se hace especial atención a que en el país solo el 2,82% de las empresas en la industria del software cuentan con más de 50 empleados mientras que el 74,65% de las empresas contaban con menos de 20 trabajadores concentrándose la mayoría en la región capital del país.

Mas alarmante aun fue (siguiendo lo expuesto por el CEISoft) lo que se dijo acerca de los controles de calidad y metodologías empleadas a la hora de producir software, se tienen registros de que 34% de las empresas afirmaban conocer y no usar o inclusive no conocer en lo absoluto las metodologías de desarrollo ampliamente difundidas a nivel mundial y que son utilizadas por empresas y organizaciones altamente productivas como las pertenecientes al grupo 3I, la gran mayoría de las empresas venezolanas afirmaban tener un “método propio”.

Por su parte, en el estado Carabobo no son muchas las empresas dedicadas exclusivamente al desarrollo de software, sino que lo que más predominan son profesionales de ejercicio independiente, es decir, ingenieros de software que prestan sus servicios bajo la modalidad “freelance”, esto quiere decir que laboran desde sus propios hogares y mantienen reuniones con sus clientes en sus respectivas empresas previo acuerdo.

También se pudo conocer que la clientela que tienen las empresas de la industria del software en Valencia está sustentada por una relación de fidelidad, es decir, el número de clientes no varía mucho ya que por lo general al terminarse el desarrollo de un sistema se procede a vender el servicio de mantenimiento y actualización, por lo tanto quien compra el software crea de alguna forma u otra una relación a largo plazo con el proveedor. Sin embargo, llama la atención que los esfuerzos por dar a conocer productos y servicios que pudieran servir para otros clientes sea tan discreto, tanto así que ni las mismas empresas de software contaban con una página web actualizada.

Los clientes están ubicados dentro del estado Carabobo, salvo unas muy pocas excepciones de clientes ubicados en Caracas y el estado Aragua, en todo caso, se puede decir que los servicios son prestados únicamente en el centro del país y no más allá de las fronteras de estos estados.

En cuanto al tiempo en operación se pudo conocer que las empresas en estudio son bastante jóvenes ya que ninguna tiene más de 10 de años operando y su número de trabajadores es menor o igual a 10. Esto se debe principalmente a que la cantidad de proyectos que se llevan actualmente no es tan grande, como se mencionó anteriormente, es bastante común que éstas empresas se concentren en una base de clientes establecida y no se opte por buscar nuevos clientes.

El personal que se tiene empleado cuenta con estudios superiores universitarios, sin embargo, es importante destacar (aun cuando no es el objetivo estudio de este trabajo de investigación) que según información recogida de los propios profesionales e incluso por experiencia del autor de esta investigación, que la formación universitaria no es la fuente principal del capital intelectual o conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de software.

Las habilidades técnicas y los conocimientos necesarios para el desarrollo del software son aspectos que fueron y son adquiridos como parte de la propia experiencia empírica en la participación de proyectos de construcción de software. Son los mismos recién graduados quienes cuentan que aprendieron más durante su pasantías o prácticas profesionales que a lo largo de su formación universitaria.

En ese sentido, es importante hacer notar lo necesario que es la mejora continua en el área de conocimientos y competencias profesionales de parte del personal de las empresas. Dado que esta industria se caracteriza por tener una naturaleza basada en los cambios, es importante estar a la par de los avances y cambios que se presentan día a día.

Los resultados del análisis de la situación actual desde un punto de vista gerencial reflejan que lo común es la presencia de métodos propios, informalidad e improvisación, tal como citaba el Dr. Mujica en su obra Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela a Naím (1989):

Una descripción que a nuestro juicio es muy representativa del fenómeno, es lo que hace un destacado empresario venezolano: Aquí no creemos en sistemas, organigramas e informes escritos; aquí creemos en personas que se fajan a trabajar. Lo nuestro es pura gerencia venezolana; pura informalidad formal (p. 131).

Por lo tanto, la misión y visión de las empresas no existen, y aquellas donde existe simplemente están colgando en un cuadro adentro de la oficina, no existe la planificación estratégica, los únicos objetivos que existen son los financieros, es decir, basan sus tareas en alcanzar una cantidad de ingresos determinadas. Aun sabiendo cuan informal es este acercamiento desde un punto de vista pragmático, los gerentes de las distintas empresas defendían su estilo gerencial basándose en el hecho de que no hay tiempo para eso.

### **Análisis de las Nuevas Tendencias y necesidades en el mercado estudio.**

En Venezuela, según estudio realizado por Datanalisis en 2005 por auspicio de Microsoft se pudo demostrar que de las aproximadamente 500 empresas de desarrollo de software solo el 37,5% exportaba sus productos y servicios al exterior y que solo un 18.6% de sus ventas correspondían a exportaciones. En términos de PIB, las exportaciones por ventas de software (por un monto de 35 millones de dólares) solo ocupaban el 0.3% del PIB.

En virtud del contexto globalizado en el que se desenvuelve la sociedad actual y del continuo crecimiento de la industria del software a nivel mundial se debe tener en cuenta el siguiente planteamiento: Los grandes consumidores de tecnología a nivel internacional (Estados Unidos, Japón y Alemania) y nacional seguirán demandando servicios de consultoría y desarrollo de software, por otra parte se debe aprovechar la oportunidad de tener al mayor consumidor de IT dentro del mismo continente con husos horarios muy ajustados a los de la región latinoamericana, con culturas un tanto parecidas y un historial de relaciones comerciales bastante amplio. Por lo tanto, es totalmente factible el lograr incrementar las cifras de exportación de servicios de consultoría en tecnologías de información y de desarrollo de software.

Estos factores han hecho que en Estados Unidos de América se haga especial atención a la modalidad de contratación offshore (trabajo a distancia) para reducir costos hasta el punto que sea la misma industria estadounidense quien se preocupe por perder participación en el mercado ante la presencia de competidores ofreciendo productos y servicios por un precio mucho menor (hasta 5 veces menos) y con una calidad altamente competitiva, E. Frauenheim (2004).

Actualmente el país que más exporta servicios de offshore a Estados Unidos es India, quienes han sabido aprovechar la abundante cantidad de mano de obra altamente capacitada (además de barata), teniendo como ventaja que sus habitantes dominen el idioma inglés.

Estos factores hicieron que empresas de Norteamérica se interesaran en los servicios *offshore*, es decir, servicios de outsourcing para el desarrollo de software de manera remota, de manera tal que India se convirtió en un país exportador de servicios offshore y derivados por excelencia.

Se conoce que los ingresos por ventas de software y otros servicios relacionados representan el 2.8% de su producto interno bruto, para el año 2008 se obtuvo un ingreso de 40.400 millones de dólares por concepto de exportación, lo equivalía a un 21.5% de total de sus exportaciones (NASSCOM, 2009). De ahí que este país sea considerado como el líder mundial en servicios offshore según artículo de BBC News en fecha 21 de enero de 2007: “Globalization shakes the world”.

En Venezuela, los principales sitios de bolsas de trabajo tales como: Empléate, Búmeran, Computrabajo, entre otros, cada vez registran más y más ofertas de empleo basadas en el esquema anteriormente señalado, las variaciones en cuanto a las condiciones de trabajo van desde el cumplimiento regular de un trabajo de oficina



hasta simplemente no contar con ningún horario sino que las partes acuerdan un cronograma de entrega de resultados.

En vista de lo expuesto, se evidencia una gran oportunidad para las empresas de desarrollo de software, éstas pueden prestar sus servicios a compañías en otros países con tarifas muy rentables para ambas partes, tanto así que las empresas nacionales podrán seguir empleando más recursos nacionales ya que generalmente (en base a la experiencia del autor del presente trabajo de grado) en cuanto se termina un proyecto y se da a conocer la calidad de trabajo desarrollado, seguidamente se contratan más servicios de desarrollo.

Las empresas nacionales y los profesionales de ejercicio independiente cuentan con portales web tales como: [trabajofreelance.com](http://trabajofreelance.com), [odesk.com](http://odesk.com), [freelance.com](http://freelance.com), entre otras, que funcionan de forma muy parecida a las bolsas de trabajo. Estos sitios sirven como punto de encuentro entre las empresas que demandan de servicios y las empresas (o profesionales independientes) ofertantes de servicio.

Generalmente los ofertantes deben crear un perfil público de modo que el resto de las empresas puedan conocer el rango y alcance de servicios así como también el personal con el que se cuenta. Aquí se demuestra otra oportunidad adicional para las PYMES de la industria del software, Internet le permite abarcar y llegar a mas clientes sin necesidad de mayor inversión en cuanto al establecimiento de sucursales en otra ciudad o país.

Las ofertas de proyectos y empleos en los sitios mencionados son cada vez mayores, por ejemplo, para la fecha, en [trabajofreelance.com](http://trabajofreelance.com) habían publicadas 4992 ofertas en el área de Software y tecnología tal como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 1**  
**Portal trabajofreelance.com**

Proyectos: Programación y Desarrollo (.NET, PHP, ASP, JSP), Instalaciones, Redes, Reparaciones de computadoras, Posicionamiento web - Trabajo Freelance

http://www.trabajofreelance.com/proyectos-software-tecnologia

trabajofreelance.com | INICIO | PUBLICAR PROYECTO | BUSCAR TRABAJO | OFRECER SERVICIO | PANEL DE CONTROL

Estás en Listado de proyectos » Software y Tecnología

Proyectos | Solicita presupuesto | Contrata ahora

Hay 4992 proyectos en Software y Tecnología

Subcategorías destacadas

Desarrollo de Sistemas (2946)	Posicionamiento Web (839)	Base de Datos (326)
Otros (290)	Instalaciones y Redes (117)	Consultoría (74)
Soporte Técnico (64)	Capacitación y educación (51)	Reparación de Equipos (1)

Proyecto	Ofertas	Finaliza en
<a href="#">link building</a>	1	29 d 15 h
Necesito links desde sitios de Argentina, Chile, Bolivia, Paraguay, Uruguay y Perú. Deben ser si o si dofollow. Al menos PR2.		
<a href="#">PAGINA FACEBOOK CON 20000 seguidores</a>	1	29 d 15 h
Disponemos de página en facebook y necesitamos 20000 seguidores /fans o mas		
<a href="#">Experto en posicionamiento web (tecnicas avanzadas)</a>	3	29 d 15 h
Se precisan Freelance con experiencia para diferentes proyectos SEO		
<a href="#">Requiero Experto en E-mail Marketing</a>	4	29 d 15 h
Requiero Experto en E-mail Marketing		
<a href="#">Community manager</a>	4	29 d 15 h
Se busca community manager para gestionar los perfiles de una marca en Internet.		
<a href="#">Funcion js o php que informe si el usuario ha hecho like</a>	4	14 h 26 m
Funcion que al ejecutarla devuelva si el usuario logueado ha hecho like en una pagina (Page) de facebook. Esta función se ejecutará en un sistema web externo a facebook		
<a href="#">Necesitamos programador en php para parsear uris</a>	12	15 h 26 m
Precisamos programador en php para modificar contribución		
<a href="#">Publicación de anuncios de empleo en ALEMÁN</a>	4	2 d 23 h
El trabajo consiste en la publicación de anuncios de empleo en sitios de empleo y de clasificados cuya publicación sea gratuita. Los sitios deben estar en alemán.		
<a href="#">Seo en plantilla</a>	13	22 h 12 m
Buscamos a un especialista en posicionamiento web para trabajar a tiempo completo en nuestra empresa .		
<a href="#">Programador Symfony alto nivel de maquetación css y jquery</a>	2	3 d 19 h
Se trata de la maquetación y programación de una tienda con atributos de tala y color para cada artículo, y de un blog básico integrado en la propia página organizado por categorías y fechas.		
<a href="#">Linkbuilding para web de adicciones</a>	2	3 d 21 h
Busco linkbuilding para 45 enlaces PR2.		

Donde Empezar

Tour Animado

Regístrate ¡es gratis!

¿Qué es TrabajoFreelance?

¿Por qué es seguro?

¿Qué es un proyecto?

¿Qué es una oferta?

¿Qué es un servicio?

Preguntas frecuentes

Noticias

Laborales

Opinión

Consejos

Capacitación

Proyectos destacados

Últimos publicados

Próximos a finalizar

Más ofertados

Publicar Proyecto

Expone gratis tu pedido de profesionales y elige luego la mejor oferta!

Publicar Servicio

¡Aumenta tus clientes promocionando tus servicios en más de 20 países!

Ayuda

¿Cómo publicar un proyecto?

¿Cómo realizar una oferta?

¿Cómo contratar una oferta?

¿Cómo publicar un servicio?

¿Cómo contratar un servicio?

Preguntas frecuentes

Fuente: TrabajoFreelance (2012)

Mientras que por ejemplo, en el sitio Odesk.com solo en un día ya habían sido publicadas 2248 ofertas. Es importante señalar que es necesario un dominio intermedio del idioma Inglés para desenvolverse en el sitio mencionado. A continuación se muestra una captura de pantalla de odesk.com

**Figura 2**  
**Página Web Odesk.com**



Fuente: Odesk (2012)

Otra de las ventajas de este esquema de trabajo es el hecho de que se puede licitar en varios proyectos al mismo tiempo con solo un par de clicks, aumentando así la probabilidad de ganar alguna.

Otro aspecto importante a estudiar es la idiosincrasia corporativa a nivel nacional, tal vez el tipo de oportunidad presentada anteriormente no resulte atractiva para profesionales acostumbrados a hacer negocios como se hacían hace décadas. Es aquí donde se debe tener en cuenta que la dinámica con la que se mueve la industria

del software se presta para que constantemente se cambien paradigmas, por lo tanto, los proveedores deben estar siempre dispuestos a adaptarse a este tipo de cambios.

Otra tendencia a tomar en cuenta es el fenómeno de las redes sociales, pues recientemente se ha experimentado una incorporación masiva de las empresas hacia la presencia en lo que se conoce como la “Web 2.0”, más específicamente a la red social Twitter, son muchas las empresas (sin importar la industria a la que pertenecen) quienes han incursionado en esta red social, a continuación se muestra una tabla con un resumen de algunas de las principales empresas (clasificadas por industrias) y la cantidad de seguidores que tienen.

**Cuadro 1**  
**Cantidad de seguidores en la red social Twitter para algunas de las principales empresas en Venezuela**

<b>Industria</b>	<b>Empresa</b>	<b>Cantidad de Seguidores</b>
Banca	Banesco	101878
	Banco Provincial	76632
	Banco B.O.D	14780
	Banco Exterior	12670
Farmacias	Farmatodo	50172
	Locatel	33914
Comida rápida	Mc Donald's	19367
	Wendys	3803

Fuente: Mansilla, Guillermo (2012)

Mientras tanto que en la red social Facebook también se logran apreciar interesantes cifras de seguidores a diferentes marcas (sin importar la industria) que se desenvuelven en el mercado venezolano, las distintas empresas usan esta red social entre otras cosas para dar a conocer sus productos, servicios, promociones, como canal adicional de comunicación con sus clientes y últimamente el uso más común es la realización de rifas y concursos, haciendo que el tráfico de usuarios hacia esas

páginas sea cada vez mayor, a continuación se muestran las 15 marcas en Venezuela con más fanáticos.

**Cuadro 2**  
**Marcas con más fanáticos en Facebook**

<b>Marca</b>	<b>Cantidad de Fanáticos</b>
Blackberry Venezuela	783.220
Smirnoff Venezuela	306.233
Ron Cacique Venezuela	239.618
Ron Gran Reserva (Santa Teresa)	131.968
Fiesta Move (Ford Fiesta)	105.344
Refréscale Todo (Pepsi)	90.586
MovistarVE (Movistar)	86.462
Malta Regional	60.939
Cinex	54.695
Maltín Polar	42.017
Empresas Polar	30.430
Chequers Venezuela	26.921
Chivas 12 Venezuela	19.421
Nokia Venezuela	15.577
Johnnie Walker Red Label (Venezuela)	10.814

Fuente: Revista Producto (2011).

Tal cantidad de seguidores es una consecuencia ante las grandes inversiones que se han estado haciendo en esta materia, parte de esas inversiones se destinan a la contratación de servicios de consultoría especializados en Redes Sociales, es aquí donde empresas de la industria del software pueden tomar oportunidades para ofrecer herramientas de gestión de redes sociales, tal como lo hizo el venezolano Daniel Oropeza con su empresa “Julpan”, la cual fue adquirida por twitter en octubre de 2011 por una suma de varios millones de dólares, pero para hablar en un contexto más regional, se puede también recomendar a las empresas de desarrollo de software

que incursionen en sistemas que permitan a las empresas responder a todas las solicitudes que hacen los clientes a través de las redes sociales.

Por último, el autor quiere hacer mención especial al tema del comercio electrónico. Si bien es cierto que se cuentan con portales como mercadolibre.com.ve donde se pueden realizar compras en línea, también es cierto que es discreto el avance que se ha hecho en este ámbito, es decir, son pocos los productos y servicios que se pueden pagar con tarjeta de crédito a través de internet, por lo tanto las empresas de la industria del software tienen un campo bastante amplio para incursionar en este mercado

## **CAPÍTULO V**

## **LA PROPUESTA**

### **Introducción**

Para comenzar el estudio de la siguiente propuesta de gestión estratégica es necesario que sea entendido el concepto de estrategia como una serie de pasos previamente establecidos y analizados que ayudarán a la compañía a satisfacer a sus clientes y lograr los objetivos establecidos dentro de los tiempos planificados y con los recursos destinados a ello.

No debe tomarse la siguiente investigación como un manual estricto en cada una de sus fases, por el contrario, el investigador busca hacer énfasis en un enfoque flexible que valiéndose de la continua revisión y ajustes según sea necesario pueda prestarse para fijar criterios de universalidad que permitan la aplicación de esta investigación en empresas de otras industrias distintas a la del software.

La siguiente propuesta nace del análisis de los resultados de la realidad de la empresa. Una vez analizadas y determinadas sus debilidades y oportunidades se da paso a la propuesta como tal. Dicha propuesta se estructura de la siguiente manera: Un objetivo general, tres objetivos específicos, factibilidad económica, humana y técnica, un plan de acción, recomendaciones y conclusiones

Es importante mencionar que con respecto a los tres objetivos específicos, éstos serán abordados a través de cuatro fases que serán explicadas con detenimiento y con ejemplos prácticos contextualizados al tamaño de las empresas de la industria en estudio.

### **Objetivo General**

Promover la competitividad de la empresa UNOVE C.A, a través del uso de la planificación estratégica.

### **Objetivos Específicos**

1. Establecer las bases del direccionamiento estratégico de la empresa en función de la naturaleza y el contexto en el que se desenvuelve la misma.
2. Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa en estudio, tomando en cuenta tanto los elementos internos como los externos.
3. Formular estrategias orientadas al logro de la competitividad de la empresa partiendo de las bases del direccionamiento estratégico y el diagnóstico de la misma.

### **Factibilidad de la Propuesta.**

Para el desarrollo de la presente propuesta es necesario analizar la relación entre los costos de ejecución y los beneficios a obtener, para determinar si es viable en términos de factibilidad económica, técnica y humana para la empresa. En ese sentido, la aplicación de esta propuesta tiene por finalidad promover la gestión estratégica dentro de la organización para el logro de competitividad.

### **Factibilidad Económica.**

En esta fase de factibilidad se toman en cuenta todas las actividades necesarias para el desarrollo de la propuesta, determinándose que los recursos financieros provendrán directamente de la empresa. Es importante mencionar que, queda a juicio



de la propia empresa la asignación del presupuesto para el desarrollo de la propuesta, de acuerdo a sus estimaciones y metas en el período de tiempo estipulado y deseado. En este sentido, también vale resaltar que a priori, la implementación de la propuesta no debería requerir inversiones en materia de infraestructura a menos que la empresa determine que para el logro de sus objetivos precise de nuevos equipos.

### **Factibilidad Humana.**

Debe hacerse hincapié, que el grado voluntario y activo por parte de los socios de la empresa dependerá en cierta medida del grado de motivación en función de los beneficios que se esperan al terminar de implementar la propuesta de gestión estratégica, en ese sentido, vale la pena mencionar que por parte de la empresa siempre ha existido un amplio margen de aceptación a dicha propuesta.

Por lo tanto, se espera que con la implementación de la propuesta, la empresa enriquezca su conocimiento no solo en lo técnico, sino en la parte gerencial, a partir de ahí se espera que los resultados estén traducidos en términos de competitividad y se logre dar a entender al resto de la industria la importancia de la planificación estratégica en un plano empresarial.

### **Factibilidad Técnica.**

Es de hacer notar que aun cuando se está trabajando en una industria que se caracteriza por manejar un importante número de equipos de trabajo, no será necesario a priori una reestructuración de la base instalada, salvo que, según sean fijadas la misión y visión de la empresa ésta requiera una actualización. Sin embargo, dadas las herramientas contenidas en la propuesta, se da a entender a la gerencia que todo fin dependerá de ciertos objetivos, y para cada objetivo existirán fases, por lo tanto, por muy pronunciada que sea necesaria una actualización de equipos técnicos,

se entiende que dicha actualización deberá realizarse no de forma apresurada, sino más bien de forma progresiva.

### **Plan de Acción.**

Como ya se ha mencionado anteriormente, la siguiente propuesta consta de cuatro fases, entre ellas se tienen: Establecimiento de las Bases del Direccionamiento Estratégico, Diagnóstico Estratégico, Formulación y Ejecución Estratégica, y finalmente, Medición de Resultados. Cada fase está pensada para cumplir ciertos objetivos y por lo tanto el completar una fase será requisito indispensable para la puesta en marcha de la siguiente.

### **FASE I: Establecimiento de las Bases del Direccionamiento Estratégico**

En esta fase como su nombre lo indica se han de establecer las bases bajo las cuales girará la gestión estratégica de la empresa. Para ello se recomienda establecer primeramente la visión estratégica de la misma, no debe confundirse con la misión de la empresa, la visión estratégica hace referencia a tiempo futuro, para redactarlo en forma de pregunta puede decirse “¿Hacia dónde vamos?”, de manera análoga es como el destino que tiene fijado el piloto de un avión antes de despegar, a partir de ahí serán necesarias una serie de decisiones basadas en los recursos disponibles y las condiciones del medio donde se desplazará dicho avión (por ejemplo, turbulencias, lluvias, nieve, etc.), de la misma forma los administradores de empresas necesitan contar con un destino deseado, es por ello que la fijación de la visión estratégica es fundamental en el proceso de gestión.

La visión estratégica además de proponer el “hacia dónde vamos” establece objetivos de largo plazo e identifica el camino que ha de seguir la empresa para lograr dichos objetivos

La visión estratégica tendrá cuatro componentes fundamentales: Los Principios Corporativos, La Misión, La Visión y Los Objetivos de la compañía, a continuación se describen detalladamente cada uno de estos componentes.

### **Los Principios Corporativos:**

Así como existen una serie de valores y principios en la sociedad y en los individuos en diferentes campos como por ejemplo en lo técnico, económico, político, etc., las empresas han de tener sus propios principios y operacionalizarlos en la práctica de modo que formen parte del alma de la organización, dichos principios establecen un marco de referencia para el plan estratégico.

En su libro *En Busca de la excelencia*, Peters y Waterman (1982) identifican siete creencias administrativas dominantes que reflejan los valores de los ejecutivos en las compañías exitosas:

1. Creencias en ser el “mejor”.
2. Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución, en los frutos y rápidos progresos que produce el trabajo bien hecho.
3. Creencias en la importancia de las personas como individuos.
4. Creencias en la calidad y el servicio superior al cliente.
5. Creencias en que la mayoría de los miembros de la organización deben ser innovadores; y como corolario, predisposición a apoyarlos en el fracaso.
6. Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
7. Creencia explícita y reconocimiento de la importancia del crecimiento económico y de las utilidades.

Por su parte, Serna (2006) continúa hace énfasis en el hecho de que los valores y creencias de empresa tienen que ser parte integral de la cultura de la organización aclarando que a través de un buen liderazgo los valores modifican la idiosincrasia de la gente, es decir, se convierten en una guía referencial antes de la toma de decisiones para cada uno de los departamentos que conforman a la organización.

Es muy importante aclarar que los valores de una organización son meramente subjetivos a la organización donde se promueven, es decir, no existen valores buenos o malos pragmáticamente hablando, después de todo son solo eso, valores, lo que sí se debe tener en cuenta es que los mismos tienen que estar contextualizados a la época, al tipo de mercado, al tipo de clientes y demás factores en los que se desenvuelve empresa.

Dadas las características y el entorno donde se desenvuelve UNOVE, C. A., se proponen los siguientes principios corporativos:

- El Respeto
- La Ética
- La Calidad
- La Productividad
- Responsabilidad Social
- La Competitividad.

A continuación se describen cada uno de los principios de modo que pueda tenerse una mejor idea de cada uno de ellos.

### **El Respeto**

Se refiere al respeto hacia el cliente, proveedores y miembros del equipo de trabajo, se requiere tolerancia para alcanzar un equilibrio y armonía dentro del desenvolvimiento del día a día de la empresa. Cuando se habla de desarrollo de

software se debe entender esta actividad como algo que requiere una forma de pensar muy abstracta y orientada a resolver problemas, por lo tanto es bastante común que un problema pueda resolverse de distinta manera, en este sentido todos los trabajadores de UNOVE han de ser abiertos a escuchar sugerencias y no dar por sentado que las soluciones son únicas.

Del mismo modo se aplica a clientes y proveedores, se ha de tener paciencia y tolerancia ante las posibles disputas y en general en cualquier tipo de encuentro sin que esto signifique que se pierda la identidad corporativa.

## **Ética**

Engloba a los principios fundamentales bajo los cuales se ha de mover UNOVE, tales como la honestidad, la integridad y la justicia, estos valores son aplicados por los trabajadores entre ellos mismos y con su entorno, es decir, los grupos de referencia con los que interactúa día a día (Clientes, Proveedores, Sociedad, etc.).

En este sentido vale la pena destacar la particularidad que tienen los paquetes de software, dado que el cliente no necesariamente está entendido en la materia éste no siempre podrá entender desde un punto de vista técnico las implicaciones de una determinada solución o problema, precisamente por esta particularidad han surgido problemas al momento de buscar responsables cuando una aplicación informática falla. La empresa debe y tiene que asumir su responsabilidad ante eventos en los que una falla sea dada por una mala práctica.

## **La Calidad**

Ante todo, la organización no puede tener una actitud conformista frente a los retos y los logros alcanzados, se trata de dar más de lo que se espera, sorprender siempre de manera positiva a los grupos de referencia, bien sea a los clientes,

proveedores, instituciones, etc. La calidad total pudiera transformarse en un hábito, trayendo como consecuencia que todas las personas siempre den lo mejor de sí en aras de hacer cumplir las metas trazadas de manera impecable y admirable.

### **Productividad**

Se refiere a cumplir las expectativas de eficiencia y eficacia de los objetivos trazados con los recursos destinados para ello dentro de los límites de tiempo establecidos, es la productividad quien hace mantener viva a la empresa.

En el transcurso de la presente propuesta, se mostrará una sección dedicada al monitoreo de resultados (en la Fase IV), la constante revisión de dichos resultados permitirá saber qué tan productivos se está siendo según las metas trazadas.

### **Responsabilidad Social**

Para la Organización Internacional del Trabajo “La responsabilidad social de la empresa (RSE) es el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores.

La RSE es una iniciativa de carácter voluntario y que sólo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se considera rebasan el mero cumplimiento de la legislación.”, por lo tanto, debe hacerse hincapié en el hecho de que se trata de un acto meramente altruista que irá intrínseco en el comportamiento de compañía.

La RSE en Venezuela ha tomado una importancia relevante en los últimos años tras las legislaciones corporativas y laborales. Por lo anteriormente mencionado, se

propone a UNOVE el ofrecer actividades de entrenamiento técnico relativos al uso del computador y al manejo de aplicaciones ofimáticas tales como procesadores de texto (Word), hojas de cálculo (Excel) y diseñador de presentaciones (PowerPoint) en comunidades de bajos recursos económicos, esto pudiera hacerse en cooperación con los líderes de dichas comunidades y las autoridades locales de modo que éstos puedan facilitar la disposición del espacio físico y los respectivos equipos.

### **Competitividad**

El ser competitivos no es más que generar la mayor cantidad de satisfacción posible a los clientes con el menor costo posible. UNOVE se caracterizan principalmente por ofrecer servicios y por ende (dada su naturaleza) sus costos de operación no dependen de grandes maquinarias sofisticadas lo cual puede ser visto como una oportunidad. En lo que sí debe considerarse inversiones es en el área de entrenamiento técnico, debido a que esta industria se encuentra en constante cambio, la empresa estará actualizada con las nuevas herramientas y soluciones informáticas.

Seguidamente se proponen la misión y visión para UNOVE C. A., esto servirá entre otras cosas para el establecimiento de los objetivos de la empresa y por ende de los proyectos estratégicos.

### **Misión**

La misión de una empresa es quien la diferencia del resto en términos de su definición y razón de ser, una correcta definición responde preguntas del tipo “¿A quién se pretende satisfacer?” “¿Qué o cuáles necesidades se busca cubrir?” “¿Cómo

hace la empresa para satisfacer dichas necesidades?”. Por lo tanto, se propone lo siguiente como misión de la compañía:

“Somos una empresa proveedora de servicios de desarrollo de software para clientes principalmente fuera del país, dedicada a conocer las necesidades de nuestros clientes y a satisfacerlas a través del cumplimiento de los más estrictos estándares de calidad vigentes en nuestra industria. Es un equipo joven con alto espíritu emprendedor, comprometidos a generar la mayor rentabilidad al accionista y bienestar a nuestra comunidad.”

### **Visión**

A diferencia de la misión, que se encuentra redactada en tiempo presente, la visión debe declararse en tiempo futuro, no debe expresarse en términos cuantitativos, sino más bien expresar de forma general dónde se ve en el largo plazo.

Todos los trabajadores, sin excepción deben conocer y sentirse identificados con la visión, de hecho, a partir de ahí cada persona o departamento al final del día, de la semana, del mes o del año podrá preguntarse con orgullo “¿Qué he (hemos) hecho para ayudar a la empresa a alcanzar esta visión?”. Se propone la siguiente visión para UNOVE, C. A:

“Posicionarnos como el principal exportador de servicios de desarrollo de software en Venezuela. Ganar y mantener la preferencia de nuestros clientes gracias a la competitividad de nuestras soluciones informáticas.”

### **Establecimiento de los objetivos**



Una vez se haya fijado y convenido la visión de la compañía será necesario hacerse la pregunta “¿Cómo se logrará dicha Visión?”, a partir de ahí surgen los siguientes objetivos:

1. Construir la estructura organizacional e infraestructura corporativa de la empresa.
2. Duplicar el número de clientes en el exterior
3. Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.

## **FASE II: Diagnóstico Estratégico.**

Al contar con un diagnóstico preciso del ambiente interno y externo de la compañía los administradores podrán planear estrategias que vayan acorde con la realidad empresarial dadas las condiciones del mercado, industria, recursos y presupuestos disponibles, etcétera, de hecho, el continuo estudio de todos estos factores pueden hacer que se cambien objetivos y visiones de la empresa con el transcurrir del tiempo.

Existen múltiples herramientas que facilitan la realización de un diagnóstico empresarial, entre todas ellas y en aras de seleccionar la que mejor se adapte al contexto de la industria en estudio, el autor recomienda para UNOVE el cuadro DOFA (también se le conoce como FODA) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter está basado en el modelo estratégico elaborado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard en 1989, este modelo establece un marco de referencia para medir la naturaleza competitiva de la industria en la cual se desenvuelve la compañía. A continuación se describen las mencionadas fuerzas dentro de la industria donde se desenvuelve UNOVE.

## **Rivalidad entre los Competidores**

Para la empresa resultará poco atractivo entrar en mercados o líneas de productos-servicios en el que exista un número significativo de competidores bien posicionados o donde los costos fijos resulten peligrosamente altos ya que por lo general este tipo de condiciones son suficiente para guerras de precios y campañas publicitarias agresivas que solo propicia un canibalismo entre empresas ya que muchas veces terminan vendiendo por debajo del precio real del producto-servicio.

UNOVE se caracteriza por ofrecer servicios de desarrollo de software a través de la modalidad offshoring, en el estado Carabobo (y en general el resto del país), según los resultados del análisis de la industria, no son significativas las cifras en cuanto a la exportación de servicios de software, por lo tanto la empresa cuenta con esta ventaja, es decir, ya se encuentra incursionada en el mercado, por lo tanto la empresa encuentra poca rivalidad entre los competidores.

## **Amenaza de Nuevos Competidores**

Generalmente el ingreso de un nuevo competidor al mercado origina cierta atención de parte del resto de los competidores ya que el nuevo rival llegará con nuevos recursos, ideas, capacidad de producción, etcétera, este ingreso puede resultar fácil o difícil según las barreras de entradas que estén impuestas en la industria como tal, entre dichas barreras vale la pena destacar: Fidelidad y lealtad de los clientes hacia una marca, Capacidad tecnológica e intelectual instalada por parte de las empresas existentes, Requerimientos de capital, entre otros.

Los nuevos competidores son una amenaza latente, pues como ya se analizó en los resultados de la presente investigación existen muchos desarrolladores de software independientes, sin embargo, al no estar consolidados ni organizados en

forma de una empresa les resultará más difícil captar contratos y clientes grandes, por esto UNOVE deberá centrar sus esfuerzos en mantener la base instalada de clientes buscando generar fidelidad de parte de ellos, por otra parte, al permanecer más tiempo en la industria será mayor el conocimiento adquirido y por ende le resultará más difícil a los nuevos competidores hacer frente al capital intelectual de UNOVE.

### **Poder de negociación de los compradores (clientes)**

Una línea de producto o servicios no resultará atractiva en la medida en que los consumidores o clientes se encuentren muy bien organizados e informados, por ejemplo, un escenario donde existan muchos competidores ofreciendo un producto-servicio similar donde además las posibilidades de diferenciación sean escasas (bien sea por un tema de costos o de la naturaleza del producto como tal) da poca oportunidad a estados financieros con utilidades para la empresa.

Aquí existe otra ventaja para UNOVE, si bien es cierto que a un cliente antes de solicitar un servicio de desarrollo de software le pudiera resultar indiferente contratar un proveedor u otro, es importante recordar lo siguiente; una vez que una casa de software tiene el control de data privilegiada de un cliente así como también el código fuente de la aplicación que se esté desarrollando, para el cliente le resultará sumamente complejo y costoso hacer la transición a un nuevo proveedor, entre otras cosas esto es debido a que la lógica empleada por un equipo de desarrollo es única, por lo tanto cuando una empresa de software toma el control de un proyecto que ya había sido iniciado por otra compañía se debe emplear una suma considerable de tiempo en entender bajo qué perspectiva fue escrita cada línea de código.

### **Poder de negociación de los proveedores**

De manera análoga al poder de los compradores se presenta el poder de negociación de los proveedores, es decir, un segmento o mercado no resultará atractivo si los proveedores se encuentran muy bien organizados con suficientes recursos como para sean ellos quienes impongan las reglas del juego en el sentido de las condiciones del precio, tamaño del pedido, etc.

En este sentido UNOVE resalta por la independencia en lo que a licencias por uso de herramientas para crear software se refiere. Para el desarrollo de aplicaciones generalmente se necesitan dos herramientas básicas, una es un lenguaje de programación y el otro es el manejador de bases de datos. Estas herramientas generalmente cuentan con costos por licenciamiento bastante altos, pero como alternativa se consiguen otros proveedores que ofrecen sus licencias bajo código abierto, es decir, no poseen costos de entrada.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Aquellos productos o servicios que cuenten con una cantidad considerable de muchos sustitutos reales o potenciales resultarán menos atractivos para invertir o producir, el ambiente empresarial se complica cuando dichos sustitutos pueden entrar al mercado con mejores innovaciones y a un costo que represente una seria amenaza a los márgenes de utilidad de la empresa.

UNOVE en cuanto a desarrollo de software tiene tres opciones, la primera es desarrollar aplicaciones web que luego puede mercadear, la segunda opción es no tener software empaquetado sino proveer el servicio de desarrollo personalizado, la última opción es una combinación de las dos anteriores.

Se propone la tercera opción pero dándole más prioridad y concentrando más recursos al desarrollo de aplicaciones personalizadas. Esta recomendación se da a partir del siguiente análisis:

Cuando se habla de aplicaciones empaquetadas, bien sea para escritorio o para dispositivos móviles se debe tener en cuenta que existe un entorno bastante agresivo con respecto a los productos sustitutos, es difícil desarrollar una aplicación que no exista, sea cual sea la categoría en la que se incursione siempre habrá de esperar sustitutos ya previamente establecidos y otros que ofrecen el software de forma gratuita.

En cuanto a los servicios de desarrollo a la medida se debe mencionar que los principales sustitutos son aquellos profesionales independientes que se mencionaron en la presentación de resultados de la presente investigación, por lo tanto se recomienda hacer frente a la guerra de precios de los competidores a través del fortalecimiento de la imagen corporativa, brindando un servicio de calidad y competitivo lo cual generará fidelidad inmediata de parte de los clientes.

### **Cuadro DOFA**

Finalizado el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter se sugiere la elaboración del cuadro FODA. Para la elaboración de dicho cuadro se han de establecer dos categorías: Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades) y el Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas).

Este análisis será de gran utilidad ya que provee de un contexto en el cual se deben formular las estrategias corporativas. A continuación se presenta el análisis DOFA que surge a partir del diagnóstico realizado a la empresa caso estudio.

**Cuadro 3**  
**Análisis DOFA de UNOVE, C.A.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Equipo humano joven, con experiencia en el desarrollo de software para clientes en el exterior.</p> <p>Base de clientes fijos en USA, España y Panamá. Actualmente se están presentando propuestas para empresas en Canadá y Costa Rica.</p> <p>No existen costos asociados a alquiler de oficinas ya que el equipo trabaja en la modalidad freelance.</p>	<p>Costos de los servicios de los competidores en Norteamérica, Panamá y España son mucho mayores, por lo tanto los servicios de UNOVE pasan a ser más atractivos.</p> <p>Costos por el uso de licencias para el desarrollo de software y manejadores de base de datos son nulos ya que son de código abierto.</p> <p>Aumento generalizado en el consumo de tecnología y en especial de servicios de desarrollo de software personalizado por parte de otras industrias</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Parte del equipo de desarrolladores no domina el idioma inglés, por lo tanto no pueden tener comunicación directa con el cliente.</p> <p>Carencia de Personal capacidad para atender nuevos proyectos.</p> <p>No existen canales de comunicación hacia nuevos clientes, es decir, no se cuenta con página web ni se han hecho inversiones en publicidad</p>	<p>Control Cambiario hace que los trámites para enviar pagos a proveedores sean complicados y costosos.</p> <p>Profesionales de ejercicio independiente cada vez son más y ofrecen sus servicios a precios por debajo de los de la empresa.</p> <p>Los clientes pueden preferir pagar un poco más a proveedores locales con tal de tenerlos cerca geográficamente.</p> <p>Crisis económica mundial puede hacer que los servicios de desarrollo de software en los países desarrollados bajen, haciendo que nuestros precios sean menos competitivos.</p>

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

**FASE III: Formulación y Ejecución Estratégica.**

Teniendo las bases del direccionamiento estratégico (Principios Corporativos, Misión, Visión) y una vez realizado el diagnóstico interno y externo la compañía procede a diseñar los planes necesarios para cumplir cabalmente la Misión y Visión propuesta, es posible también hacer reajustes a éstas en función de lo concluido en la fase anterior.

De lo anterior saldrá entonces una pregunta importante: ¿Cómo podemos cumplir los objetivos globales de la compañía y su misión en función de nuestro entorno y nuestros recursos?, de ahí la importancia del diagnóstico interno y externo. La respuesta a dicha pregunta dará pie a lo que diversos autores han definido como “Proyectos Estratégicos”, es decir, proyectos que al ser ejecutados con los resultados esperados permitirán que la empresa mantenga el rumbo deseado.

Se proponen los siguientes planes estratégicos para UNOVE:

1. Agenciar nuevas oficinas para la empresa
2. Instaurar nuevos departamentos corporativos
3. Elaboración y ejecución de plan de mercadeo
4. Ampliar el portafolio de productos y servicios
5. Minimizar el número de reportes de fallos en el código fuente de las aplicaciones desarrolladas

Cada proyecto estratégico al ser ejecutado exitosamente hará cumplir los objetivos trazados para la empresa, de ahí la importancia de asignar responsables, recursos y tiempo de ejecución para cada proyecto. A continuación se presenta un cuadro donde se muestran los objetivos que serán cubiertos por cada proyecto estratégico

#### **Cuadro 4**

#### **Matriz de proyectos estratégicos y objetivos a cumplir.**

Objetivos	1. Construir la estructura organizacional e infraestructura corporativa de la empresa.	2. Duplicar el número de clientes en el exterior.	3. Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
Proyectos Estratégicos			
Agenciar nuevas oficinas para la empresa	X		
Instaurar nuevos departamentos corporativos	X		
Elaboración y Ejecución del plan de mercadeo		X	
Ampliar el portafolio de productos y servicios		X	
Minimizar el número de reportes de fallos en el código fuente de las aplicaciones desarrolladas			X

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

Seguidamente, se presentan cada uno de los proyecto estratégicos con mayor detalle donde se describen elementos fundamentales como: Responsable, indicador de éxito global, tiempo, tareas, recursos y limitaciones.

**Cuadro 5**  
**Proyecto Estratégico: Agenciar nuevas oficinas para la empresa**

Proyecto Estratégico:	Agenciar nuevas oficinas para la empresa
Responsable:	Javier Gonzalez
Indicador de Éxitl:	Tiempo de establecimiento en la nueva oficina (4 meses)
Tiempo:	4 Meses
Recursos:	Asesoría de expertos en el mercado inmobiliario. Equipos técnicos propios de Unove.
Limitaciones:	Disponibilidad de los inmuebles en el estado Carabobo
Tareas:	1) Localizar y adquirir un inmueble apto para establecer las estaciones de trabajo del equipo de desarrollo



	<p>Indicador de éxito: Adquisición del espacio físico (inmueble) para establecer la nueva oficina  Limitaciones: Mercado inmobiliario en el estado Carabobo posee costos elevados  Recursos: Asesoría de expertos en el área de alquiler de inmuebles  Responsable: Robert Chuy  Tiempo: 3 meses.</p> <p>2) Instalación de la infraestructura tecnológica  Indicador de éxito: Disponibilidad inmediata para el uso de computadores y red de datos necesarios para el desarrollo de software.  Limitaciones: Espacio físico para alojar nuevos equipos  Recursos: Computadores Personales, Servidores, Cables de Red, Cableado eléctrico  Responsable: Juan Rebolledo  Tiempo: 2 semanas.</p>
--	---

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

**Cuadro 6**  
**Proyecto Estratégico: Instaurar nuevos departamentos corporativos**

Proyecto Estratégico:	Instaurar nuevos departamentos corporativos
Responsable:	Robert Chuy
Indicador de Éxito:	Infraestructura corporativa formada
Tiempo:	2 Meses
Recursos:	Consultores especializados en el área de reclutamiento de personal de alto perfil.
Limitaciones:	Presupuesto disponible para salarios de los profesionales antes mencionados
Tareas:	<p>1) Reclutar gerentes en el área de: recursos humanos, administración y ventas.  Indicador de éxito: Inclusión de los gerentes antes mencionados al equipo de UNOVE.  Limitaciones: Presupuesto disponible para el pago de salarios  Recursos: Consultores especial  Responsable: César Montero  Tiempo: 2 meses.</p>

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

**Cuadro 7**  
**Proyecto Estratégico: Elaboración y Ejecución de Plan de Mercado**

Proyecto Estratégico:	Elaboración y ejecución de plan de mercadeo
Responsable:	Robert Chuy
Indicador de Éxito:	Retorno sobre inversión
Tiempo:	3 Meses
Recursos:	Contratación de los servicios de expertos en el área de publicidad y mercadeo. Se estiman pagos por honorarios profesionales en el orden los 30.000 BsF.
Limitaciones:	Ante la posibilidad de un incremento exponencial del número de clientes captados pudiera no haber tiempo suficiente para contratar el personal capacitado para atender dicha demanda
Tareas:	<p>1) Elaboración de la página Web  Indicador de éxito: Página web disponible  Limitaciones: Disponibilidad del personal actual para esta tarea dada la congestionada agenda que se tiene con los clientes  Recursos: Computador y herramientas de diseño Web, Contrato de alojamiento web.  Responsable: Juan Rebolledo.  Tiempo: 1 mes.</p> <p>2) Campaña de referimiento de nuevos clientes (mercadeo directo)  Indicador de éxito: Proporción mayor al 30% de clientes captados a partir de referencias dadas por clientes actuales.  Limitaciones: Aspectos de confidencialidad que puedan aplicar en temas de tecnología para cada cliente.  Recursos: Correo electrónico y tradicional, presentación a clientes.  Responsable: Robert Chuy  Tiempo: 3 meses</p> <p>3) Promoción de marca personal: Promoción de contenido informativo de interés sobre temas tecnologico a través de blogs, foros, twitter y facebook.  Indicador de éxito: Número de personas contactadas a partir de la participación de la empresa en los canales mencionados.  Limitaciones: Disponibilidad de tiempo y constancia para</p>

	<p>atender dichas actividades dado el nivel de trabajo que exigen los proyectos actuales.</p> <p>Recursos: Acceso a Internet, suscripción a las redes sociales.</p> <p>Responsable: Mayra Garcia</p> <p>Tiempo: 3 Meses</p>
--	---

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

**Cuadro 8**  
**Proyecto Estratégico: Ampliar el portafolio de productos y servicios**

Proyecto Estratégico:	Ampliar el portafolio de productos y servicios
Responsable:	Juan Rebolledo
Indicador de Éxito:	Captación de nuevos clientes a partir de los nuevos productos y servicios añadidos al portafolio. Se considerará exitoso el captar 10 nuevos clientes durante un año.
Tiempo:	12 Meses
Recursos:	Material de estudio a ser usado para el aprendizaje de desarrollo de aplicaciones móviles. Programas de software necesarios para el desarrollo de aplicaciones
Limitaciones:	El producto final (las aplicaciones móviles) al momento de estar terminado pudiera ya no estar alineado con las necesidades que surgen a partir de las tendencias de consumo.
Tareas:	<p>1) Capacitación del personal en materia de desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles tales como: Android, iPhone, Blackberry, iPad, entre otros.</p> <p>Indicador de éxito: Obtención de certificados otorgados por las empresas que fabrican dichos dispositivos móviles por parte de los ingenieros de software de UNOVE</p> <p>Limitaciones: Curva de aprendizaje por parte de los desarrolladores en esta nueva área en función de la demanda de los servicios de los clientes.</p> <p>Recursos: Licencias de Software necesarias para el desarrollo de aplicaciones móviles, acceso a libros técnicos referidos a la materia.</p> <p>Responsable: Anny González</p> <p>Tiempo: 5 meses</p> <p>2) Desarrollo de un conjunto aplicaciones móviles básicas que luego puedan personalizarse para cada cliente según sus</p>

	<p>necesidades  Indicador de éxito: Agregar al portafolio tres aplicaciones móviles.  Limitaciones: Las aplicaciones pudieran exigir más tiempo del disponible para la fase de pruebas.  Recursos: Manuales de desarrollo, programas para el desarrollo de software.  Responsable: Guillermo Mansilla  Tiempo: 7 meses.</p> <p>3) Reclutamiento de nuevo personal  Indicador de éxito: Disponibilidad de nuevos recursos humanos para aumentar el equipo de desarrolladores de software  Limitaciones: Perfil profesional exigido es riguroso (bilingües y expertos en software), por ende los temas salariales deben ser estudiados caso por caso.  Recursos: Subcripciones electrónicas a bolsas de empleo  Responsable: Robert Chuy  Tiempo: 2 meses.</p>
--	--

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

**Cuadro 9**  
**Proyecto Estratégico: Minimizar el número de reportes de fallos en el código fuente de las aplicaciones desarrolladas**

Proyecto Estratégico:	Minimizar el número de reportes de fallos en el código fuente de las aplicaciones desarrolladas
Responsable:	Anny González
Indicador de Éxito:	Número de reportes de fallos igual a cero al final del ejercicio
Tiempo:	12 Meses
Recursos:	Contrato de alojamiento web para hospedar aplicaciones internas. Asesoramiento por parte de consultores expertos en el área de administración de proyectos
Limitaciones:	Cantidad de personal disponible para atender los requerimientos de cada cliente
Tareas:	<p>1) Implementar una metodología de desarrollo ágil que permita la creación de software de calidad, de manera rápida y efectiva, aprovechando al máximo los recursos asignados.  Indicador de éxito: Minimizar el tiempo de desarrollo de aplicaciones en un 50%.  Limitaciones: La metodología de desarrollo de software</p>

	<p>           pudiera no ajustarse completamente al ritmo de trabajo para un cliente en particular            Recursos: Material bibliográfico de ingeniería de software, asesoramiento por parte de consultores en materia de administración de proyectos.            Responsable: Guillermo Mansilla            Tiempo: 3 meses         </p> <p>           2) Implementar un sistema de seguimiento y soporte técnico para atender los requerimientos de cada cada cliente.            Indicador de éxito: Uso continuo del sistema por parte de los clientes para comunicar sus requerimientos y del personal de Unove para atender dichas solicitudes            Limitaciones: Los clientes pudieran preferir otros canales de comunicación tales como el correo electrónico y llamadas.            Recursos: Disponibilidad para almacenar el sistema en servidores web.            Responsable: Javier González            Tiempo: 4 meses.         </p>
--	--

Fuente: Mansila, Guillermo (2012)

La función de la administración de la empresa será la de motivar a todos los trabajadores para que se sientan parte de la ejecución de las estrategias empresariales, esto es de suma importancia en las pequeñas y medianas empresas ya que precisamente al ser menos trabajadores que una corporación transnacional los participantes se sentirán más orientados y motivados al logro, se debe crear en cada uno de los trabajadores ese arraigo al cumplimiento de la misión de la empresa.

Es oportuno que periódicamente se comunique a todos los trabajadores los logros alcanzados dentro de los plazos de tiempo establecidos, de esta manera podrán hacerse los respectivos ajustes en caso de ser necesario. Una iniciativa interesante es la de organizar eventos recreativos dentro de las instalaciones de la empresa a medida que se vayan cumpliendo metas establecidas.

#### **FASE IV: Medición de Resultados.**

Estando definidos los proyectos estratégicos es necesario ejecutarlos, pues de nada vale tenerlos archivados. Es importante recordar que en la fase anterior cuando se definieron los proyectos también se establecieron unos indicadores de éxito para los mismos. Esta fase se encarga de la monitorización de dichos indicadores y por ende del cumplimiento o no de las metas establecidas para cada proyecto.

A diferencia de empresas de gran tamaño donde generalmente el proceso de monitorización resulta un tanto complejo, en las PYMES suele ser un proceso mucho más simplificado ya que son menos las variables en estudio, esto supone por lo tanto una ventaja desde el punto de vista gerencial.

Estando definidos los objetivos y metas a nivel corporativo se debe entonces establecer y medir el desempeño de cada uno de los proyectos estratégicos y analizar el cómo éstos están contribuyendo o no a la meta global. Para el seguimiento de los proyectos estratégicos se establece la siguiente metodología basada en lo propuesto por Serna, se trata de un formulario que debe ser actualizado continuamente, contendrá la siguiente información:

1. Indicador de éxito global.
2. Las tareas definidas en el plan de acción de los proyectos estratégicos.
3. Meta de cada tarea del plan.
4. Logros o índices parciales del desempeño alcanzados en el período de análisis.
5. Cálculo del índice de gestión parcial haciendo uso de la siguiente fórmula:  
$$IG = \text{Resultado Esperado} / \text{Resultado Alcanzado}$$
6. Índice de gestión acumulado, sumando los índices parciales anteriores.

La periodicidad de medición se recomienda mensualmente. El Formulario mencionado anteriormente se presenta a continuación.

**Cuadro 10**  
**Auditoría Estratégica**

Proyecto Estratégico:  _____	Responsable: _____
	Unidad estratégica:
	1. Indicador de éxito global _____  2. Fecha de monitoría _____

3. Acciones planeadas	4. Metas o resultados esperados globales	5. Logros o índices de desempeño parcial	6. Índice de gestión parcial	7. Índice de gestión acumulado

Fuente: Serna (2006)

Con la medición continua de los resultados, la organización podrá hacer los ajustes necesarios para el cumplimiento de las metas planteadas (si fuera el caso). Por otra parte, este enfoque permite tener un diagnóstico actual de la empresa, dando a conocer que tan competitiva está siendo.

**Conclusiones.**

Es de vital importancia el contar con una gestión estratégica dentro de cualquier empresa si se quiere ser competitivo. Lo que no se mide no se puede administrar y por lo tanto, una empresa sin gestión estratégica no es más que un barco a la deriva.

El establecimiento de la misión y visión de la compañía permite que los esfuerzos de la gerencia estén enfocados a algo, en este caso, ese algo es precisamente la misión y la visión, por lo tanto a partir de ahí se derivarán los respectivos planes estratégicos que estén orientados a cumplir la misión y acercar cada vez más la empresa a la visión propuesta.

Crear planes estratégicos, dividirlos en tareas, asignar responsables, recursos y fechas de cumplimiento permiten una mejor administración de la organización ya que se pueden detectar fallos específicos y hacer las respectivas correcciones a tiempo.

### **Recomendaciones.**

Incorporar la planificación estratégica a la empresa. No solo con los conocimientos técnicos se logra ser competitivo, si bien es cierto que es algo fundamental no menos cierto es que sin la adecuada administración de los recursos y planes la empresa no llegará a ser tan competitiva como aquellas empresas que sí han entendido y aplicado la planificación estratégica.

Establecer objetivos alcanzables pero al mismo tiempo ser ambiciosos, no tiene mucho sentido establecerse algo fácil, sencillo y que no corresponda con la realidad del contexto en el que se desenvuelve la empresa. Por otra parte, tampoco tiene sentido armar objetivos fantasiosos, en todo caso para eso está la visión, por ende, se debe ser sincero a la hora de fijar los objetivos.



Incorporar a todos los miembros de la organización a la hora de estudiar los planes estratégicos. Es un principio bastante básico, en una estructura organizacional vertical, los que están más abajo en teoría son los que están más cerca de los problemas operativos y por lo tanto son quienes tienen mayor información e ideas que pueden y deben ser tomadas en cuenta por la gerencia.

## CONCLUSIONES

La industria del software cumple un papel muy importante para el resto de las industrias ya que un gran número de procesos son manejados precisamente por piezas de software, independientemente de la industria de que se hable, siempre existirá dependencia directa en herramientas informáticas o en tecnologías de información y comunicaciones.

Esta necesidad está y estará presente en cualquier país, región o ciudad, por lo tanto, se ha de contar con una industria a nivel local capaz de atender dichas necesidades y dar soporte al resto de industrias.

La industria del software se caracteriza por una constante evolución, por sus activos intangibles, su capital humano es quien en gran medida hace que funcione o fracase ante los desafíos del día a día. A diferencia de otras industrias, ésta tiende a establecer cada día enfoques y paradigmas administrativos un tanto distintos al resto de las industrias.

En otras regiones del continente se conocen casos exitosos de empresas de la industria del software donde la forma de llevar los proyectos sería totalmente impensable en Venezuela, por ejemplo, si se estudia el caso Google o Facebook se podrá observar que los ingenieros de software generalmente no tienen horarios de trabajo, generalmente se establecen fechas límite para el cumplimiento de ciertos objetivos.

Mientras tanto, en la cultura gerencial venezolana, se tiene como escena común al jefe que actúa más como un guardián, supervisando que los trabajadores entren a la hora correcta, tal como si se tratase de un colegio de bachillerato, estas

cosas por lo general tienden a desmotivar a los empleados, quienes en una forma de pasar factura tienden a ser menos productivos.

Volviendo al caso Google, los ingenieros de software pocas veces son interrumpidos, esto se debe al tipo de actividad que se desarrolla en esa empresa (donde el ingenio y la creatividad son claves) es poco probable que un trabajador que sea interrumpido, presionado y constantemente vigilado tenderá a dar resultados nada óptimos. Lamentablemente, a nivel local, independientemente de la industria, existen escenarios donde los trabajadores son constantemente vigilados y llamados a reuniones sin importancia que lo que terminan por hacer es distorsionar la concentración de quien está escribiendo líneas de software.

Dentro de las empresas de la industria del software en el área en estudio, no existe una planificación estratégica como tal, lo que se observa es un estilo gerencial basado en resolver problemas del día a día, su objetivo es únicamente hacer dinero.

Todavía están muy arraigados (como se mencionó anteriormente) paradigmas gerenciales de hace 20 años o más, no se termina de dar ese salto a las nuevas tendencias que rigen el mercado hoy en día, en el mejor de los casos hay un esfuerzo discreto que si se apalancara con una correcta planificación estratégica se pudieran ver casos donde se exporten los servicios a otros países.

Son los desarrolladores independientes (freelancers) y no las empresas establecidas en la ciudad quienes terminan exportando sus servicios e inclusive teniendo dividendos económicos altamente competitivos, en la mayoría de los casos, por cobrar en moneda extranjera terminan siendo los freelancers quienes hacen más dinero que los profesionales contratados en una empresa local. Si este escenario fuera al revés, es decir, las empresas quienes se esfuerzan en buscar exportar sus productos y servicios se estaría ante la presencia de una industria orientada hacia la

competitividad, tal cual el caso de Costa Rica, Chile y Argentina (por solo nombrar algunos).

## **RECOMENDACIONES**

Un punto altamente importante que debe ser abordado cuanto antes es el de la formación profesional de los desarrolladores de software, esto es debido a que las universidades a nivel nacional están descuidando la formación técnica necesaria para afrontar proyectos de cualquier envergadura.

Según la experiencia del investigador y de acuerdo a varios de sus colegas altamente competitivos, la formación técnica con la que cuentan no fue adquirida en ninguno de los casos en una universidad o instituto tecnológico, dicha formación se dio a través de iniciativa propia pues todos estos profesionales se caracterizan por ser autodidactas, por lo tanto el conocimiento fue adquirido desarrollando proyectos personales o por investigaciones que no respondían a un requisito académico, solo personal.

Por otra parte también se recomienda que sin descuidar a las necesidades locales exista una iniciativa por parte de las empresas a incursionar en las nuevas modalidades de licitar en proyectos a nivel internacional. Incluso, para las propias empresas locales se les recomienda incursionar en la ejecución de proyectos bajo la modalidad freelance. Pues a juicio y por propia experiencia del investigador los niveles de productividad tienden a ser mayores en esta modalidad a que cuando se está bajo un esquema con los diversos elementos distractores encontrados en una oficina tradicional.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias, Fideas (1999). **El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración.** Editorial Episteme. Caracas, Venezuela.

Castells, Manuel (1999). **La Nueva Economía.** Editorial Santillana. Caracas, Venezuela.

CEISoft (2008). **Estado de la industria venezolana del software.** Proyecto de Investigación Nro. 2005000165. Mérida, Venezuela.

Chandler, Alfred (1962). **The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business.** Harvard Press. USA 1962.

Contreras, Francisco (2009). **Manual para la reflexión estratégica.** Centro de Capacitación y Asistencia Técnica a las Empresas. Valencia, Venezuela.

Culshaw, Fabiana (2011). **Las marcas hablan con sus consumidores.** Revista Producto, edición 28 aniversario tomo 2. Caracas, Venezuela.

[Datanalysis \(2003\). Estudio de la industria del software en Venezuela. Caracas, Venezuela.](#)

Drucker, Peter. **The Practice of Management.** Editorial Harper. USA 1954.

Engardio, Pete y otros (2003). **The New Global Job Shift.** Business Week, edición digital. Disponible:

[http://www.businessweek.com/magazine/content/03\\_05/b3818001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/03_05/b3818001.htm) Consulta: 2010, Noviembre 22.

Fallas, Hassel (2009). **País exporta \$148 millones en programas de computación.** Diario Nación, Costa Rica. Artículo en línea. Disponible: [http://www.nacion.com/ln\\_ee/2009/mayo/25/economia1969584.html](http://www.nacion.com/ln_ee/2009/mayo/25/economia1969584.html) Consulta: 2009, Septiembre 4.

Frauenheim, Ed (2004). **Study supports controversial offshore numbers.** Estados Unidos de América. Artículo en línea. Disponible: [http://news.cnet.com/Study-supports-controversial-offshore-numbers/2100-1022\\_3-5\\_213391.html](http://news.cnet.com/Study-supports-controversial-offshore-numbers/2100-1022_3-5_213391.html) Consulta: 2009, Septiembre 4.

González, Hylenne (2009). **Bienvenidos a la era de la consultoría.** Revista Gerente, Edición Aniversario, Caracas Venezuela.

Halloran, James (1992). **The entrepreneur's guide to starting a successful business.** Editoria Mc Graw Hill, USA.

Hernández, Roberto y otros (2006). **Metodología de la investigación.** Editorial Mc Graw Hill, México.

Kaplan Robert y Norton David. **Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scored Card.** Gestión 2000. España.

Karl Von Clausewitz. **De la Guerra.** Edición Digital (2006). Disponible: [http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra\\_01.htm](http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Clausewitz/DeLaGuerra_01.htm).

Martínez, Hildemar (2009). **Desarrollo de Software en Venezuela: Una industria en crecimiento.** Revista Computerworld, Caracas Venezuela.

Mintzberg, Henry (2009). **Managing.** Editorial Berrett-Koehler Pub. USA.

Hernández, Roberto y otros (2006). **Metodología de la Investigación**. Mc Graw Hill. México

Peters, J. Waterman, R (1982). **En busca de la excelencia**. Mc Graw Hill. USA.

Schiffers, Steve (2007). **Globalisation shakes the world**. BBC News, Reino Unido. Artículo en línea. Disponible: <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6279679.stm>  
Consulta: 2009, Agosto 15.

SELA (2009). **Desarrollo de la Industria Regional de Software en América Latina y el Caribe: Consideraciones y Propuestas**. Caracas Venezuela.

Senge, Peter (2000) . **La Danza del Cambio**. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Serna, Humberto (2008). **Gerencia Estratégica**. 3R Editores, Bogotá D.C., Colombia.

Sierra, Carlos (2004). **Estrategias para la elaboración de un proyecto de investigación**. Impresiones Insertos Médicos de Venezuela. Maracay, Venezuela.

Thompson A., A. Strickland (2006). **Administración Estratégica**. 13 va Edición. Mc Graw Hill. España.

## **ANEXOS**



**Anexo 1**  
**Libreto de entrevista**

Ítem	Pregunta
1	¿Cuánto tiempo tiene operando la empresa?
2	¿Cuántos trabajadores tiene?
3	¿Trabajan los dueños de la empresa en la misma?
4	¿Se cuenta con Misión, Visión, Objetivos? ¿Se cumplen?
5	¿Hay establecido un plan estratégico? ¿Se mide? ¿Cómo?
6	¿Existe un modelo de negocio? ¿Cómo funciona?
7	¿Cuál es su mercado objetivo?
8	¿Cuál es el perfil profesional de los desarrolladores de software?
9	¿Dónde están ubicados los principales clientes?
10	¿Cuál es el servicio más solicitado? ¿Desarrollo de software? ¿Mantenimiento? ¿Consultoría?

**Anexo 2**  
**Validación de Instrumento - Experto 1**



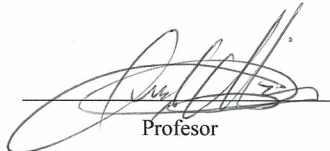
UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA



**CONSTANCIA**

Yo, José A. Merino, venezolano, titular de la Cédula de Identidad n° 2063888, de profesión DOCENTE; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por el **Ing. Guillermo D. Mansilla P.**, para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado, titulado: **PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**; el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los 2 días del mes de FEBRERO del año 2019

  
Profesor

**Anexo 3**  
**Formato Para Evaluación de Instrumento - Experto 1**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
 DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
 MENCIÓN: GERENCIA



**FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS  
 DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Nombres y Apellidos: JOSE MERINO  
 Título que posee: L.P. ADMINISTRACION, ESPECIALISTA EN MERCADEO  
 Institución donde labora: UNIVERSIDAD DE CARABOBO

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1	✓			✓			
2	✓			✓			
3	✓			✓			
4	✓			✓			
5	✓			✓			
6	✓			✓			
7	✓			✓			
8	✓			✓			
9	✓			✓			
10	✓			✓			

**Anexo 4  
 Validación de Instrumento - Experto 2**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA



CONSTANCIA

Yo, Nelson Pérez, venezolano, titular de la Cédula de Identidad n° 8602912, de profesión Ingeniero; por medio de la presente constancia, doy validez al instrumento presentado para mi revisión por el **Ing. Guillermo D. Mansilla P.**, para aplicar en la Investigación de Estudios de Postgrado, titulado: **PROPUESTA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL LOGRO DE COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES DE LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE EN VALENCIA ESTADO CARABOBO**; el cual cumple con los requisitos exigidos para dicha investigación. Por lo tanto, puede ser aplicado en la muestra escogida para tal fin.

En Valencia, a los 15 días del mes de MARZO del año 2012

Profesor

**Anexo 5**  
**Formato Para Evaluación de Instrumento - Experto 2**





UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCION DE ESTUDIOS PARA GRADUADOS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
MENCIÓN: GERENCIA



FORMATO PARA EVALUAR INSTRUMENTOS  
DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Nombres y Apellidos: Nelson José Pérez Díaz  
Título que posee: Ingeniero en Información, MBA  
Institución donde labora: ICAZ Venezuela, UC, UNITEC

Items	Redacción			Pertinencia con el Objetivo			Observaciones
	Clara	Confusa	Tendenciosa	Si	No	No responde	
1	✓			✓			
2	✓			✓			
3	✓			✓			
4	✓			✓			
5	✓			✓			
6	✓			✓			
7	✓			✓			
8	✓			✓			
9	✓			✓			
10	✓			✓			

## Operacionalización de los objetivos

Objetivos	Categorías	Indicadores	Items	Instrumento	Fuente
1. Analizar la situación actual de las PYMES en la industria del software en el estado Carabobo haciendo énfasis en UNOVE, con la finalidad de obtener un diagnóstico general de dicha industria.	Posición de la industria del software carabobeña en Venezuela.	Número de empresas venezolanas en la industria del software  Niveles de exportación de software junto a los de consumo interno de Venezuela	¿Cuál es la proporción de empresas de la industria del software en Venezuela frente a otras industrias?  ¿Cuál es el aporte al PIB por parte de la industria del software tanto en Venezuela como en el resto de los países de América Latina?	Investigación Documental y Entrevista	Entrevista, Estadísticas e indicadores publicados en las entidades oficiales encargadas de regular y estudiar a la industria del software.
Analizar las nuevas tendencias y necesidades en el mercado en estudio con la finalidad de ofrecer a las pymes de la industria del software un panorama de nuevas oportunidades de negocio.	Comportamiento de industria en estudio	Desenvolvimiento del sector PYME como impulsor del desarrollo económico en Venezuela.  Organización de las empresas de la industria del software más exitosas a nivel mundial.	¿Cuál es el nivel de competitividad de las PYMES?  ¿Cuál es el ciclo de vida de las PYMES de la industria ?  ¿Cuáles han sido las políticas del Estado para promover el desarrollo de las PYMES en Venezuela?	Investigación Documental  Entrevistas a expertos en la materia	Estadísticas e indicadores publicados en las entidades oficiales encargadas de regular y estudiar a la industria del software.  Entrevistas a Expertos en la materia
Elaborar una propuesta de gestión destinado a promover la competitividad en la pyme UNOVE C.A.	Estrategias para el fortalecimiento de la industria del Software	Factores claves de éxito abordados en el estudio en desarrollo	¿Se cubren las necesidades detectadas para impulsar el desarrollo de la industria del software en Venezuela?  ¿Se plantean soluciones a nivel gubernamental para impulsar el desarrollo de la industria del software en Venezuela?	Validación a través de entrevistas con expertos en la materia	Entrevistas con Expertos en la materia